

Administración



Administración

Fedemol



Fundación Carvajal

Editado por:
Federación Nacional de Molineros de Trigo
FEDEMOL

Presidente Ejecutivo:
Diego Moreno Jaramillo
Gerente:
Ramiro Ramirez Plaza

Coordinación general del proyecto:
FUNDACIÓN CARVAJAL

Director:
Diego Muñoz Toro

Contenido y Método:
Diego Muñoz Toro
Fernando Fernández Gómez

Diseño pedagógico:
Eulalia Romero Renjifo

Concepción gráfica:
Leo Cortés Ospina
Pedro Rey Mogollón

Diseño y diagramación:
Leo Cortés Ospina

Ilustraciones:
Alfredo González (Icshan)

Fotografía de cubiertas:
Pedro Rey Mogollón

Impresión: Sáenz Editores Ltda. Cali

ISBN 8019-04-4 (Administración)
ISBN 8019-00-1 (Obra completa)

©1997 FUNDACIÓN CARVAJAL

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistemas de recuperación, sin permiso escrito de FUNDACIÓN CARVAJAL.

Calle 2a. Oeste No.24F-73
PBX 554 29 49 - Fax 554 28 92
Apartado 6178
E-Mail: funcarvaj@cali.cetcol.net.co
Cali, Colombia

Autores:

Diego Muñoz Toro
Fernando Fernández Gómez
Eulalia Romero Renjifo
Alfredo González (Icshan)

Contenido

Presentación.....	5
1. ¿Mi panadería es una empresa?	9
a. Ahora reconozco que en mi panadería tengo	10
b. Dificultades de mi panadería	11
c. La eficiencia y la eficacia en panadería	12
d. La importancia de mi panadería	13
2. Yo administro mi panadería.....	14
a. Cómo administrar bien mi panadería.....	16
Práctica 1.....	17
3. Mi panadería necesita organización	21
a. Qué debo organizar en mi panadería.....	22
Ejemplo de distribución de planta de un taller.....	26
Práctica 2	27
b. Debo organizar el trabajo en mi panadería	30
c. Los puestos de trabajo	31
Práctica 3	32
d. Organización del personal de mi panadería	34
e. Qué cargos o puestos de trabajo deben existir	36
f. Elaboración de un organigrama en mi panadería	38
Práctica 4	44
g. La administración del tiempo en mi panadería	47
h. La organización del dinero	49
i. La compra de materias primas	53
j. Control de inventarios	55

4. La planeación en mi panadería	57
a. Cómo planear actividades en mi panadería.....	58
b. Cómo planeo el crecimiento y desarrollo de mi panadería	59
Práctica 5	60
Práctica 6	63
Práctica 7	65
Práctica 8	73
c. La planeación en las actividades diarias de mi panadería.....	76
5. Así dirijo mi panadería	82
La importancia de la comunicación en mi panadería	84
Práctica 9	86
Importancia de la selección de personal	88
La autoridad en mi panadería	92
6. Los controles en mi panadería	93

Presentación

La Federación Nacional de Molineros de Trigo es consciente de que los asuntos administrativos de una empresa son de vital importancia para que ésta crezca y se consolide, y para sortear los inconvenientes que el tiempo y las circunstancias van presentando.

Aquí en este manual encontrarán los empresarios de panadería todos los criterios fundamentales de la administración de empresas aplicados específicamente a este ramo. Esto les facilitará la concepción de su panadería como una empresa y les permitirá tomar decisiones acertadas en ella.

Federación Nacional de Molineros de Trigo

FEDEMOL

1. ¿ Mi panadería es una empresa?

En mi panadería:

Tengo recursos:

Personas, conocimientos, habilidades, capital, instalaciones, maquinaria, equipos, vehículos, valores, etc.

Elaboro productos:

Compro materias primas, selecciono empleados, controlo y manejo dineros, ejecuto acciones de venta, impulso el progreso de mis colaboradores, consigo dinero, etc.

Logro:

- a.Resultados: Excelente servicio, productos de calidad, respondo por mis necesidades y a los deseos de mis clientes.
- b.Propósitos: Supervivencia, crecimiento, utilidades, generación de empleo, responsabilidad social.

Toda organización donde esto se cumpla, es una empresa.



a. Ahora reconozco que en mi panadería

1. Tengo:

Panaderos y colaboradores que hacen su oficio. Dinero, local, horno, bandejas, escabiladeros, harina, huevos, grasa, azúcar, etc.

2. Realizo estas actividades:

Compro ingredientes, elaboro pan de muy buena calidad, realizo las ventas, manejo y controlo el dinero, oriento a los clientes, estímulo a mis colaboradores.

3. Logro resultados:

Presto un excelente servicio, mi panadería ha crecido, llevo muchos años trabajando en ella. Le doy empleo a mis colaboradores, tengo ingresos para mi sostenimiento y el de mi familia.

Luego, mi panadería es una empresa.



b. Dificultades de mi panadería

- a. Mis recursos son muy limitados. No ha sido fácil conseguir lo que hoy tengo. Debo luchar a diario para adquirir lo que mi panadería necesita.
- b. Tengo muchos problemas con mis panaderos. Frecuentemente se van y debo entrenar otros.
- c. Tengo pocos empleados y la mayor parte de las actividades de mi panadería las realizo yo. Soy el hombre orquesta.
- d. Conozco de panificación pero tengo debilidades en la administración de mi panadería.
- e. Desconozco o no aplico procedimientos y métodos de control que me garanticen éxito. Generalmente, sólo practico control en las ventas y en los dineros de mi panadería.
- f. No conozco las formulaciones del pan que vendo, ni lo que me cuesta producirlo.
- g. Cuando se va un panadero, el que llega aplica otra fórmula y los clientes lo notan. No tengo estandarización del producto.
- h. No sé cuántos panes vendo al día, ni cuántos debo producir diariamente porque no tengo controles de producción ni de ventas.



c. La eficiencia y la eficacia en mi panadería

EFICIENCIA
ES
EL MEJOR USO DE LOS
RECURSOS

LA EFICIENCIA PERMITE
GENERAR UTILIDADES



EFICACIA
ES
EL MEJOR LOGRO DE
RESULTADOS

LA EFICACIA CONDUCE AL
ÉXITO.



1. He organizado mis conocimientos para poder lograr esos objetivos invirtiendo en el trabajo menos tiempo, menos esfuerzo y utilizando al máximo los recursos, es decir, trabajando a menor costo.

2. Tengo capacidad y habilidad para lograr mis metas y objetivos porque soy consciente de que aplico muy bien mis conocimientos de panadería y logro que mis colaboradores también lo hagan.

**SI LOGRO ESTOS CONCEPTOS
EN MI PANADERÍA, LA ESTOY
ADMINISTRANDO BIEN.**

d. La importancia de mi panadería

Las personas son el recurso más importante de mi panadería, y es importante también que quienes trabajan en ella reciban buenos ingresos por realizar su labor.

Mi panadería está generando empleo y si hay empleo, hay bienestar, alimentación, educación, salud, recreación, vivienda, etc.

Entonces, mi panadería y yo contribuimos al bienestar de nuestra sociedad por lo tanto, debo mantenerla e impulsar su crecimiento.



2. Ya administro mi panadería

En mi panadería, me planteo unos objetivos y trato de alcanzarlos.

Para ello, me apoyo en las personas que me colaboran, utilizo los elementos existentes en la panadería y coordino las actividades propias para el buen desempeño de las labores.

Y así logro los objetivos que ya me he planteado.

Esto es administrar mi panadería.



Del total de empleos generados en Colombia por las pequeñas empresas, el mayor porcentaje lo genera la empresa dedicada a la panadería.

a. Cómo administrar bien mi panadería

Para administrar bien mi panadería, necesito lograr algunas características propias de los gerentes:

1. Asumo riesgos

Tengo valor para aceptar desafíos. Me atrevo a usar nuevos procedimientos.

Ejemplo: Nadie creyó que llevar el pan a domicilio fuera exitoso. Don Pascual, propietario de la panadería "Pan Sabroso" lo puso en práctica y hoy muestra buenos resultados.

2. Aprovecho oportunidades

Estoy alerta para detectar necesidades.

Ejemplo: Mi panadería ofrece productos para niños, en la línea de galletería, a las casas de Bienestar Familiar y guarderías.

3. Conozco más el ramo de la panadería

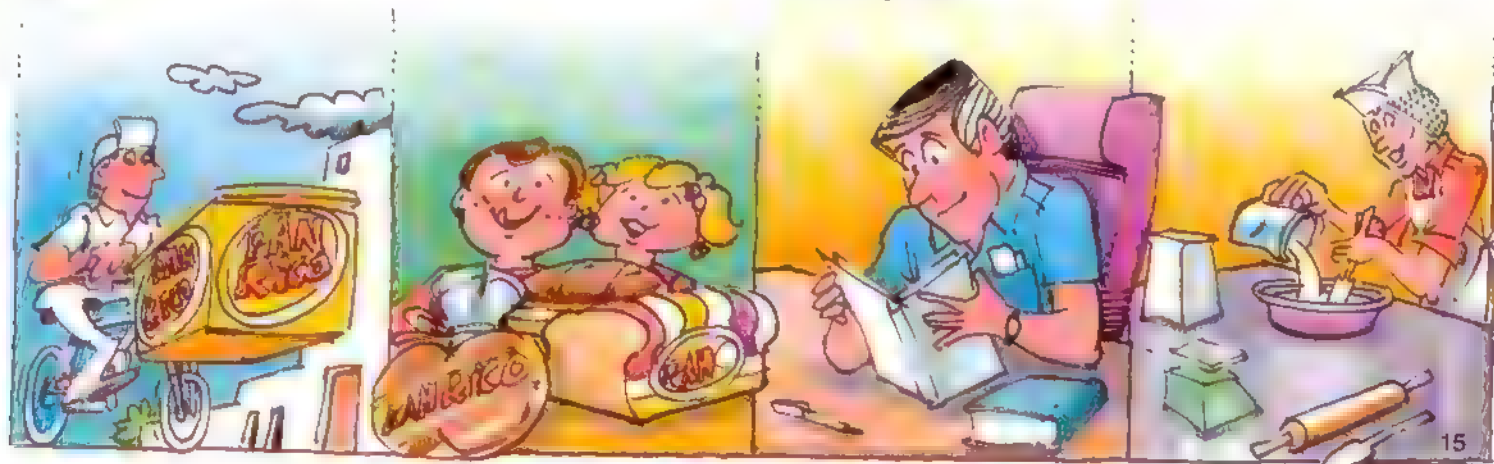
Aprendiendo cada día más de panadería, la posibilidad de ser exitoso aumenta.

Ejemplo: Participo en capacitaciones técnicas porque siempre aprendo algo nuevo. Y en capacitación administrativa, porque refuerzo lo que ya sé.

4. Soy organizado

Si organizo mi panadería en forma lógica y funcional, economizo tiempo, trabajo y dinero.

Ejemplo: Organizo el taller, el proceso de producción, las ventas y la contabilidad.



5. Soy líder.

Muchas personas reconocen lo que hago en mi panadería porque:

- Delego el trabajo en forma adecuada.
- Oriento a mis colaboradores para mejor desempeño.
- Combino métodos y procedimientos en una forma práctica.
- Me relaciono muy bien con las personas.

6. Soy emprendedor.

Estoy siempre dispuesto a la acción. No me gusta la rutina.

Soy impactante en mis acciones.

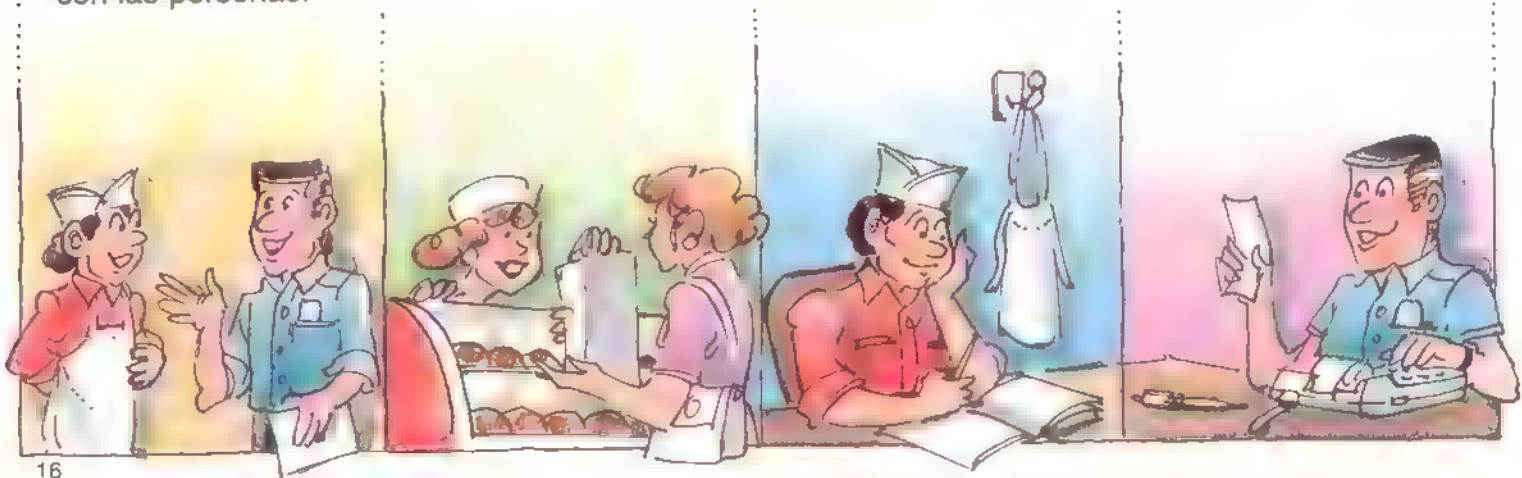
Mi dinamismo contagia a los demás.

7. Exijo eficiencia y calidad.

Mi preocupación es hacer las cosas mejor, más rápido y a menos costo. Si algo no sale bien, busco el origen del error e invito a todos a corregirlo.

8. Soy audaz

Enfrento desafíos con la seguridad de que voy a salir adelante e insisto en trabajar como he encontrado que es mejor.



Práctica 1

¿Tengo características de gerente?

Respondo el siguiente test. Marco con una X en la alternativa que elijo como la más acertada si yo soy gerente.



1. Después de muchos años me encuentro con un compañero de colegio. Él me pregunta por mi trabajo. Yo, que soy empresario de panadería, al definir mi empresa digo:

- 0 ☐ a. Hago pan.
- 2 ☐ b. Tengo un negocio de panadería.
- 6 ☐ c. Tengo un negocio de panadería con el que me sostengo y sostengo a mi familia.
- 7 ☐ d. Tengo una empresa que satisface la necesidad de nutrición de muchos colombianos y con ella apoyo el mejoramiento de la economía de mi país.

2. Son las 5:00 p.m. de un jueves y el gerente de la entidad de crédito donde tengo la cuenta de mi panadería, me dice que la línea de crédito que solicité está disponible y que me espera a las 9 de la mañana del viernes con el balance de mi panadería actualizado.

- 0 ☐ a. Pregunto si me pueden dar primero el crédito, para luego, con calma, llevar el balance.
- 6 ☐ b. Tengo listo el balance a las 8:00 p.m. del jueves.
- 4. ☐ c. Trabajo con mi contador hasta la 4:00 a.m. del día siguiente, pero dejamos listo el balance.
- 2. ☐ d. Llamo al gerente del banco para que me reciba a las 2:00 p.m. del viernes y así tener tiempo de preparar el balance.

3. Ese cliente tan difícil con el que no había podido lograr ningún negocio, me llama y me ofrece un contrato muy grande. Sin embargo, el plazo de entrega es de 30 días menos de lo que demora mi panadería en hacerlo usualmente.

2 ☐ a. Sin pensarlo dos veces, le digo que estoy listo para firmar el contrato.

0 ☐ b. Hago cuentas y descubro que tendría que contratar personal extra. Lo llamo, le agradezco que me haya tenido en cuenta y rechazo el contrato.

6 ☐ c. Me doy cuenta de que tengo que contratar personal extra y doblar turnos. Además la rentabilidad del negocio es menor de lo usual para mi panadería. Sin embargo, lo llamo y le firmo el contrato, porque es muy grande.

4 ☐ d. Hago cuentas y encuentro que puedo contratar una parte de la producción por fuera de la panadería y aunque las utilidades disminuyen respecto de lo usual en un 40%, acepto el contrato.

4. Me llaman una mañana a hacerme un pedido, el producto que me solicitan es similar al que hago pero tiene una pequeña modificación que requiere una máquina que, aunque es sencillísima, no tengo.

6 ☐ a. Alquilo una máquina que es un poco sofisticada pero sirve para lo que necesito.

0 ☐ b. Remito al cliente donde un colega que sí tiene esa máquina.



4 ☐ c. Me asocio con el colega que tiene la máquina y voy por mitades en el negocio.

2 ☐ d. Invierto mis ahorros y hago yo mismo la máquina.

5. **Estoy en el supermercado comprando comestibles. Cuando llego a la caja registradora oigo casualmente una conversación. La persona que está a mi lado necesita un producto similar al que yo hago.**

6 ☐ a. La abordo inmediatamente y ofrezco mis servicios.

3 ☐ b. Espero que se vaya y luego trato de averiguar con la cajera, los datos de dicha persona.

0 ☐ c. Considero que no es buen momento para hacer negocios.

6. **Yo hago un producto que lo considero como mi producto estrella. Contesto con sinceridad y exactitud las siguientes preguntas. Si mi respuesta no es exacta, mejor no la contesto.**

☐ a. Cuántas panaderías en mi ciudad producen algo igual o parecido? _____

☐ b.Cuál de esas panaderías ofrece el mejor precio por ese producto? _____

☐ c.Cuál es la panadería que produce el de mejor calidad? _____

☐ d. Cual es la participación de mi producto en el mercado local? _____

En cada uno de los espacios que respondí aparece un número para cada pregunta.

Ese número es el valor en puntos para cada respuesta.

En la pregunta 6 el número no está pero sí el espacio para colocarlo. Marco 2 a las respuestas que contesté y 0 a las que no contesté.

Sumo el puntaje total obtenido en el test. Para ello, anoto los puntos de las preguntas respondidas en el siguiente cuadro y sumo.

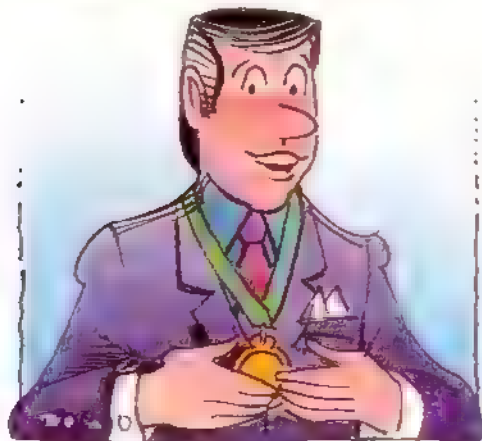
PREGUNTA No.	PUNTOS
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
TOTAL PUNTOS	

Interpretación del puntaje

a. Si obtuve entre 25 y 38 puntos

Debo felicitarme. Yo acepto los retos y los asumo con responsabilidad. Esta es una cualidad de empresario exitoso. Sé lo que quiero y trabajo duro para obtenerlo. Mi panadería y yo estamos listos para crecer.

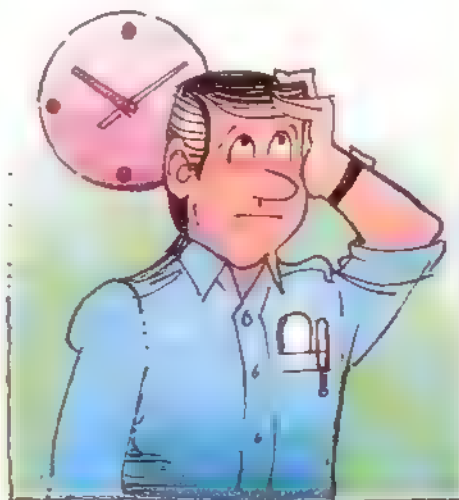
No olvido que el crecimiento de una empresa es un proceso complejo que requiere de ajustes, y de habilidad y conocimientos para lograrlo. Por eso siempre estaré listo para capacitarme cada vez más.



b. Si obtuve entre 18 y 24 puntos

Tengo madera de empresario. Es posible que mi panadería no esté bien organizada y quizá yo sea un poco temeroso de asumir retos.

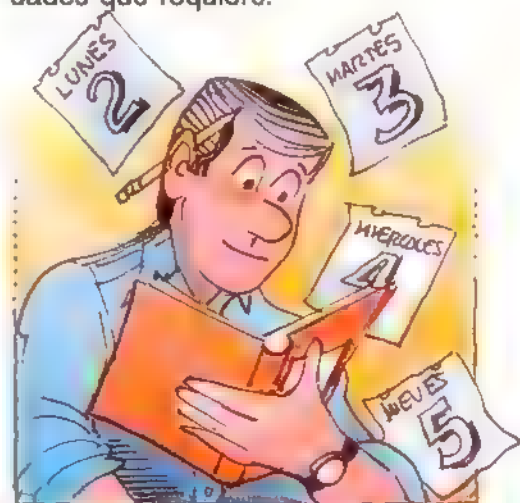
Debo dedicarle más tiempo a lo importante que a lo urgente para entrenamiento empresarial. Así los resultados se me darán seguramente.



c. Si obtuve 17 puntos o menos

Debo leer cuidadosamente las 8 características propias de gerente de las páginas 15 y 16 de este módulo y hacer el siguiente ejercicio:

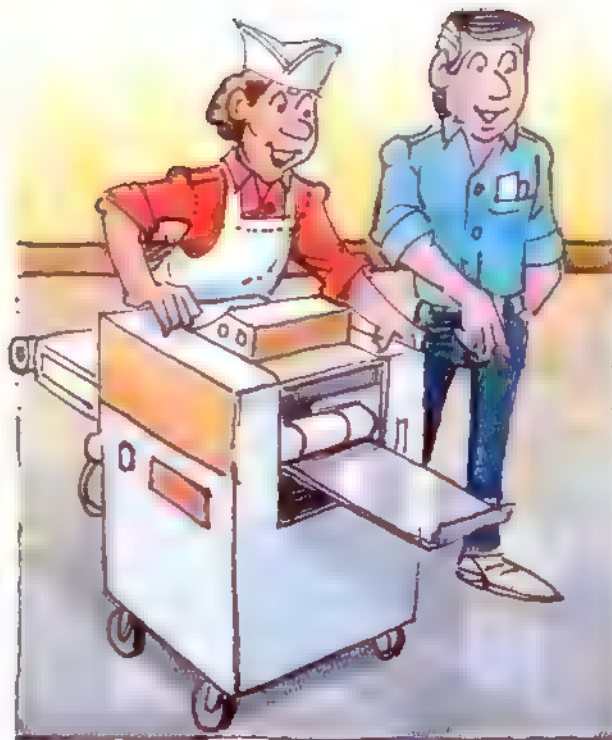
Diariamente y con metas a corto plazo, hago un plan para poner en práctica cada uno de esos puntos. Encontraré que si tengo madera de empresario, lo que necesito es prepararme para lograr las habilidades que requiero.



3. Mi panadería necesita organización

- a. Tengo las máquinas instaladas en una secuencia de acuerdo con el proceso de producción y con el espacio disponible.
- b. Defino cuáles son las dependencias que requiere mi panadería para su buen funcionamiento: la gerencia, el almacenamiento, el taller, las ventas, etc.
- c. Defino cuántas personas necesito, les asigno funciones y defino qué actividades deben realizar para cumplir con esa función.
- d. Programo la producción de tal forma que todas las personas hagan buen uso del tiempo en todas sus actividades.
- e. Manejo el dinero eficientemente, evitando el despilfarro.

Organizar es arreglar en forma ordenada las actividades y los recursos que tengo en mi panadería.



a. Qué debo organizar en mi panadería

En mi panadería debo organizar: el taller de producción, el trabajo, las personas que trabajan, el tiempo, el dinero, las compras de materia prima, las ventas, etc.

Cómo organizar el taller de producción

Cuando organizamos el taller de panadería encontramos dos puntos importantes para tener en cuenta:

1. El método de trabajo.

Es la forma como se efectúan las operaciones necesarias para producir el pan.

Para definir un método de trabajo se debe:

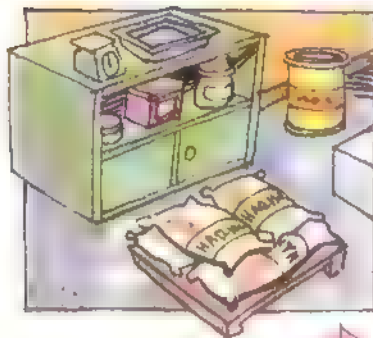
a. Hacer un diagrama de proceso

Un diagrama de proceso es una representación gráfica del orden en que se hacen todas las operaciones, almacenamientos, transportes, inspecciones y las demoras que se presentan durante el proceso de producción del pan.

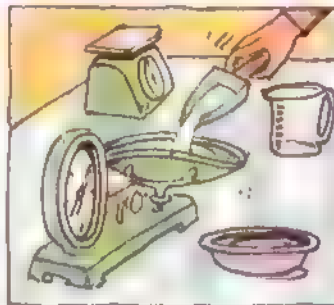


El diagrama del proceso depende del tamaño de mi panadería. Si es artesanal, semiindustrial o industrial, tendrá un diagrama y una distribución diferentes.

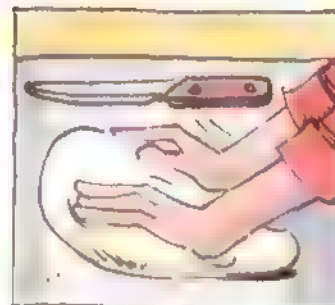
Ejemplo: Si mi panadería es artesanal, éste sería su diagrama de proceso



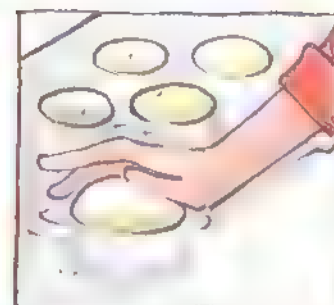
1. Almacenamiento de materias primas



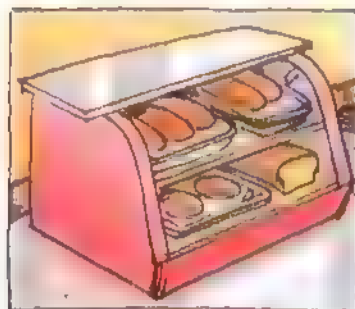
2. Dosificación



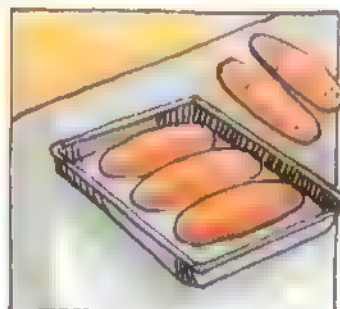
3. Amasado y crecimiento



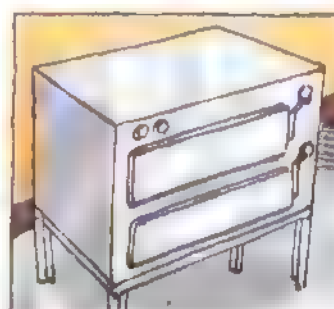
4. Boleado y formado



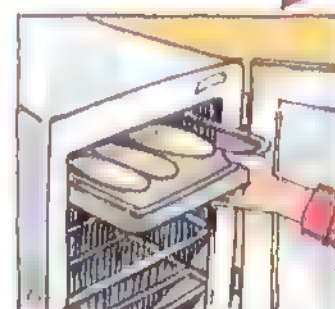
8. Exhibición o transporte



7. Pan terminado



6. Horneado



5. Crecimiento final

b. Disponer los puestos de trabajo

En cada sitio donde se realicen operaciones debo tener en cuenta:

- Propiciar la comodidad suficiente para quien desempeña la operación.
- Dotar del equipo de trabajo necesario.
- Disponer de la herramienta necesaria.
- Dotar de óptimas condiciones ambientales.

c. Facilitar óptimas condiciones ambientales

Como vimos en el módulo de producción, todo taller de panadería debe gozar de ciertas condiciones de temperatura, aseo, desagües, aireación, servicios sanitarios, etc.

Para gozar de estas condiciones no necesariamente se deben tener grandes áreas de trabajo, en espacios reducidos también se puede y se debe tener una buena organización y distribución.



2. Distribución de planta o distribución física del taller

Es la forma como utilizo el espacio físico disponible, o sea, el área del local donde funciona la panadería.

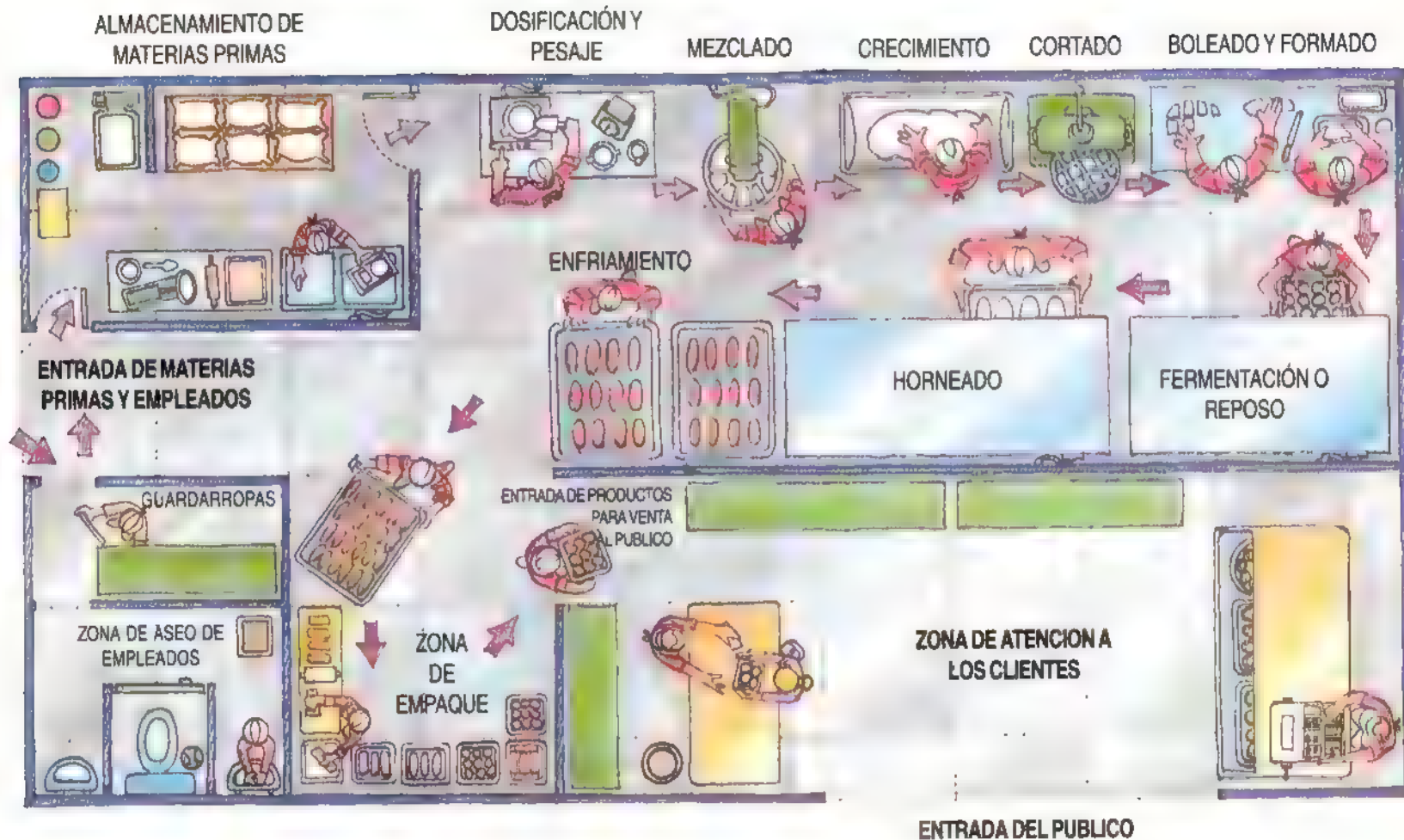
Ejemplo: Necesito hacer la distribución de planta de mi taller que tiene estas características:

1. Local rectangular en esquina.
2. Dos mesas de trabajo.
3. Un horno.
4. Un escabiladero.
5. Un armario de crecimiento.
6. Tres estantes para almacenar productos.
7. Una nevera.
8. Una vitrina para guardar equipo menor de trabajo.
9. Dos escabiladeros para latas y moldes.
10. Vitrinas de mostrador.
11. Una mezcladora.



Debo calcular el area para ubicación de equipo, circulación o flujo de personas, almacenamiento, baños, lavamanos, guardarropa.

Ejemplo de distribución de planta de un taller



Práctica 2

1. Hago el diagrama del proceso de mi panadería:

1. Artesanal ☐

2. Semiindustrial ☐3. Industrial ☐A full-page view of a blank sheet of graph paper. The grid consists of small squares formed by thin black lines. There are approximately 20 columns and 18 rows of squares. The paper has a light cream or off-white background color.

Almacenamiento



Operación



Demora o reposo



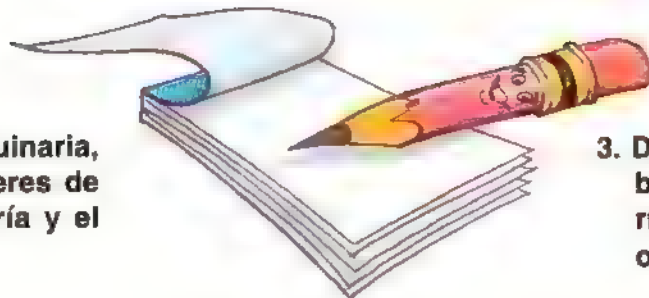
Inspección



Transporte



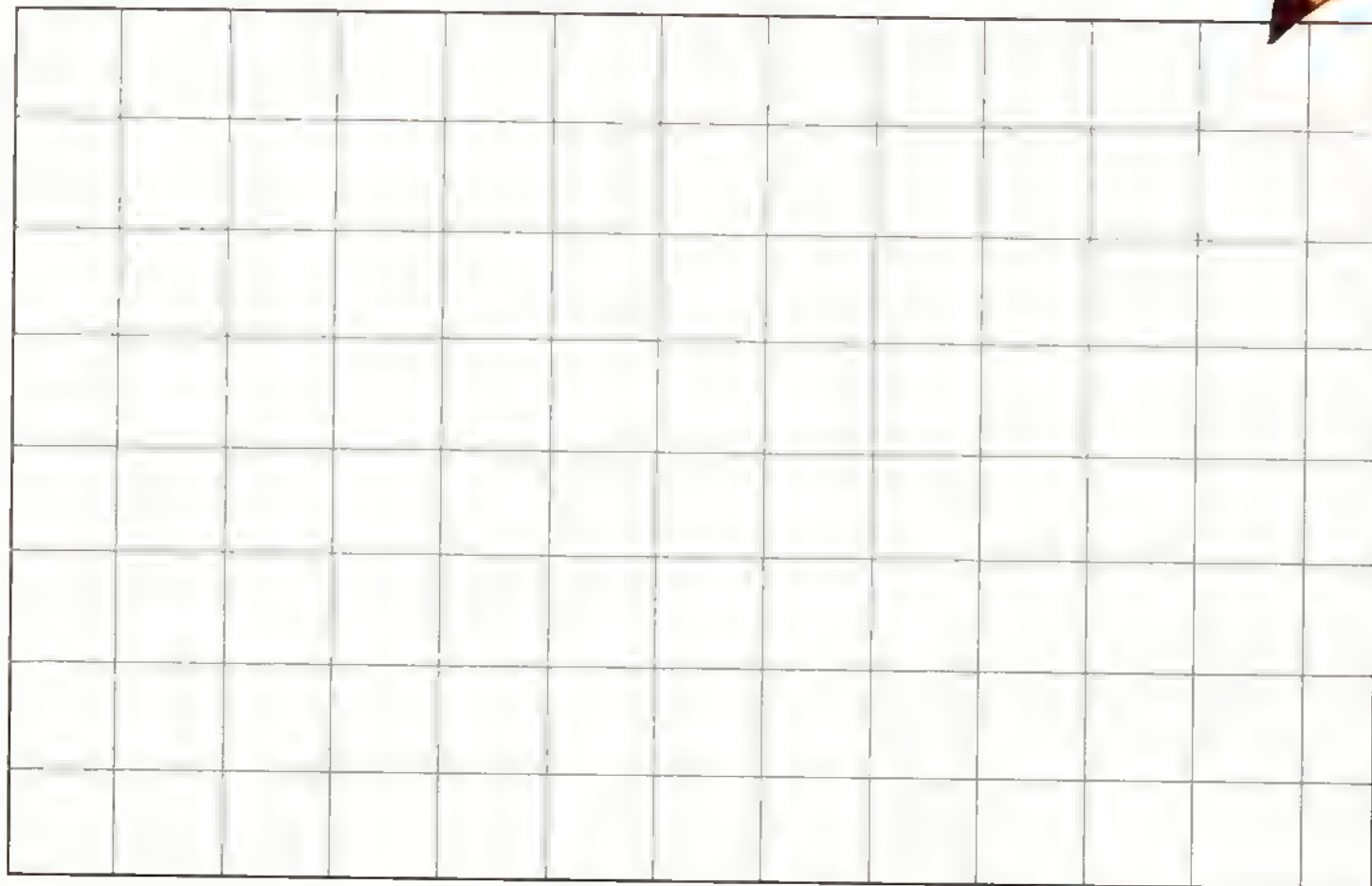
2. Hago la lista de la maquinaria, equipos, muebles y enseres de que dispone mi panadería y el área que ocupan.



3. Describo las condiciones ambientales que tiene mi panadería y evalúo si son suficientes o necesito mejorarlas.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins or other markings visible.This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins or other markings visible.

4. Dibuja un diagrama de distribución del área y de la planta física de mi panadería.



b. Debo organizar el trabajo en mi panadería

La panadería es una empresa de producción y como tal, debo concentrar mis actividades organizativas en dos campos:

1. Maquinaria y equipo de trabajo:

La maquinaria que voy a utilizar, así como el equipo de trabajo, dependen del tamaño de mi taller. (Ver módulo de producción No.2).

2. Trabajadores idóneos y capacitados:

Debo repartir las actividades de la panadería en puestos de trabajo.

Los puestos de trabajo deben ser asignados a personas con características específicas, para que el trabajo se realice lo mejor posible.



c. Los puestos de trabajo

Conocer los puestos de trabajo es:

- Saber qué actividades se realizan en cada área del proceso de producción y de administración de mi panadería.
- Conocer qué habilidades debe tener quien lo desempeña. Para ello entrevisto verbalmente, o por medio de cuestionarios escritos, a la persona que ocupará el puesto.
- Definir responsabilidades a todas las personas en sus respectivas actividades.

Cada empleado de mi panadería asume responsabilidades y debe cumplir ciertas funciones o actividades. De esta forma se evitan conflictos por falta de claridad en lo que se espera de la función que cada uno desempeña.

Ejemplo:

Debe haber un responsable del aseo del taller, del mantenimiento de las máquinas, del control de consumo de materias primas o ingredientes, etc.

Responsabilidad:

Es hacerse cargo de algo.

Actividad:

Es una acción que se ejecuta para cumplir con la responsabilidad.

Ejemplo:

El tablonero tiene la responsabilidad de proveer, en forma continua, unidades de pan listas para el horneado.

Entre sus actividades están: Cortar y moldear las unidades de pan, colocarlas en bandejas, controlar tiempo y temperatura de cuarto de crecimiento, etc.



Práctica 3



1. Hago una lista de los puestos de trabajo que hay en mi panadería.
2. Establezco las actividades que se realizan en dos puestos de trabajo.

[illegible]

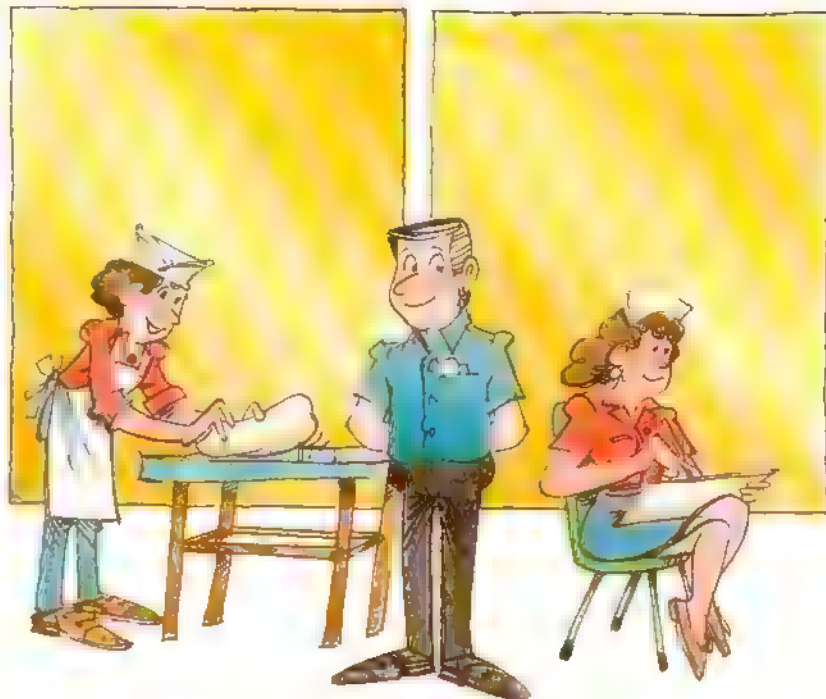
d. Organización del personal de mi panadería

Para que se puedan alcanzar los objetivos en una panadería necesito:

1. Determinar las actividades que se van a realizar.
2. Adquirir la maquinaria y los equipos necesarios.
3. Repartir las actividades en cargos.
4. Asignar los cargos a determinadas personas.

Luego debo saber si el cargo existe o no. Si ya existe, debo conocerlo con mucha precisión:

1. ¿Qué trabajos se realizan en ese cargo?
2. ¿Cómo se hace ese trabajo? (Paso por paso).
3. ¿Con qué frecuencia se hace?
4. ¿Qué equipos, maquinaria, materiales se utilizan en ese trabajo?
5. ¿Dónde se hace el trabajo?



Para obtener estos datos puedo :

1. Observar a las personas que trabajan en dichos cargos.
2. Entrevistar a las personas que lo ocupan.
3. Aplicar cuestionarios para que respondan quienes se desempeñan en dichos cargos.

Habilidades para desempeñar un cargo

Tener una habilidad es ser apto para realizar alguna tarea. La persona que desempeña un cargo requiere cierto tipo de habilidades, tales como:

1. Habilidades físicas

Ejemplo: la persona debe tener habilidad para armar piezas de pan en diferentes formas. Debe saber tomar las bandejas para colocarlas en el escabilladero, meterlas y sacarlas del horno.

2. Habilidades mentales

Ejemplo: la persona debe saber convertir unidades de peso y de medida. Debe saber manejar el equipo. Debe saber hacer balances generales de contabilidad. Debe conocer técnicas de ventas.

3. Esfuerzo para hacer su trabajo

Ejemplo: si necesita levantar bultos de 50 kilos, si tiene que subir gradas durante todo el día; si requiere tener una postura especial, qué debe hacer para que no le produzca cansancio.

4. Tipo de responsabilidad que debe asumir

Ejemplo: es responsable de dirigir labores a otras personas, cumplir con la producción diaria, manejar mantenimiento y dineros.

Es responsable de prever accidentes que puedan presentarse a los empleados

5. Cómo debe ser el sitio de trabajo

Ejemplo: Aseo, iluminación, humedad, temperatura.



e. Qué cargos o puestos de trabajo deben existir

a. Una vez que he determinado los cargos y cómo deben ser las personas que lo desempeñan, reparto el trabajo y ordeno los cargos agrupándolos según las necesidades de la panadería.

b. Para repartir el trabajo doy los siguientes pasos:

- Estimo cuánto tiempo gasta un empleado en hacer su trabajo. Si ya está trabajando, se toman tiempos con cronómetro o reloj.
- Veo si el empleado necesita horas extras para su desempeño. Si las necesita, puede ser que tenga más responsabilidades de las que puede cumplir.
- Si lo anterior es así, tal vez se necesite más personal o deben asignarse algunas funciones a otros empleados que tengan tiempo libre.

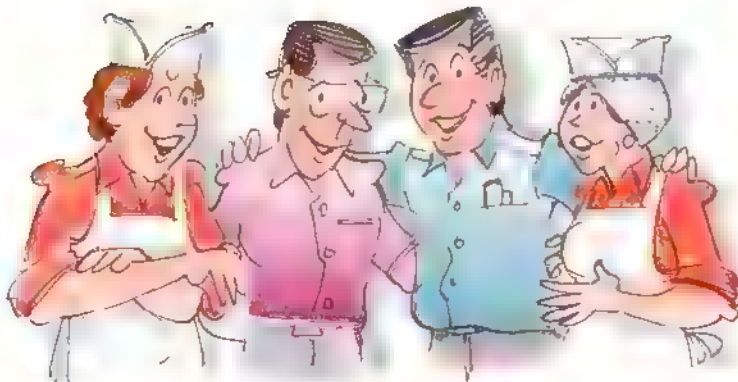
c. Una vez que conozco cuánto debe hacer un empleado, debo elaborar el mapa de mi panadería, o sea su organigrama para observar en él, quién manda a quién y quién obedece a quién.

d. El organigrama además, me dice qué cargos están al mismo nivel y qué cargos representan niveles superiores o inferiores.



Ejemplo :

Una panadería artesanal pequeña puede tener: el propietario que además es quien le vende al público, un supervisor que es también panadero, un panadero y un ayudante. Su organigrama sería así :



En un organigrama cada cuadro representa un individuo o grupo responsable de una determinada tarea o trabajo.

f. Elaboración de un organigrama en mi panadería

1. Para llevar a cabo las diversas actividades en mi panadería, es necesario agrupar a los empleados cuyas tareas estén relacionadas entre sí.

Ejemplo: El dosificador, el amasador, el tablonero, el hornero, el empacador pueden hacer parte del cargo de PRODUCCIÓN.

Los vendedores pueden hacer parte del cargo de VENTAS.

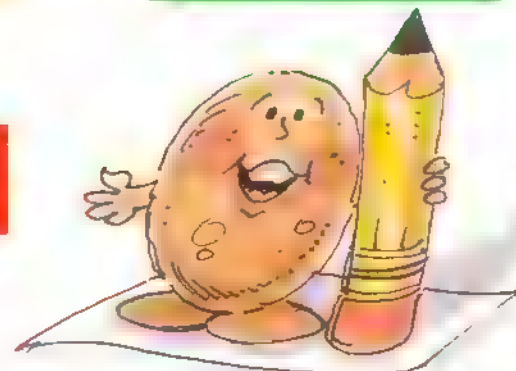


3. Las líneas punteadas generalmente agrupan cargos de asesoría. La asesoría puede ser de carácter externo o interno y no implica responsabilidad concreta ni mando dentro de la panadería. Ejemplo:

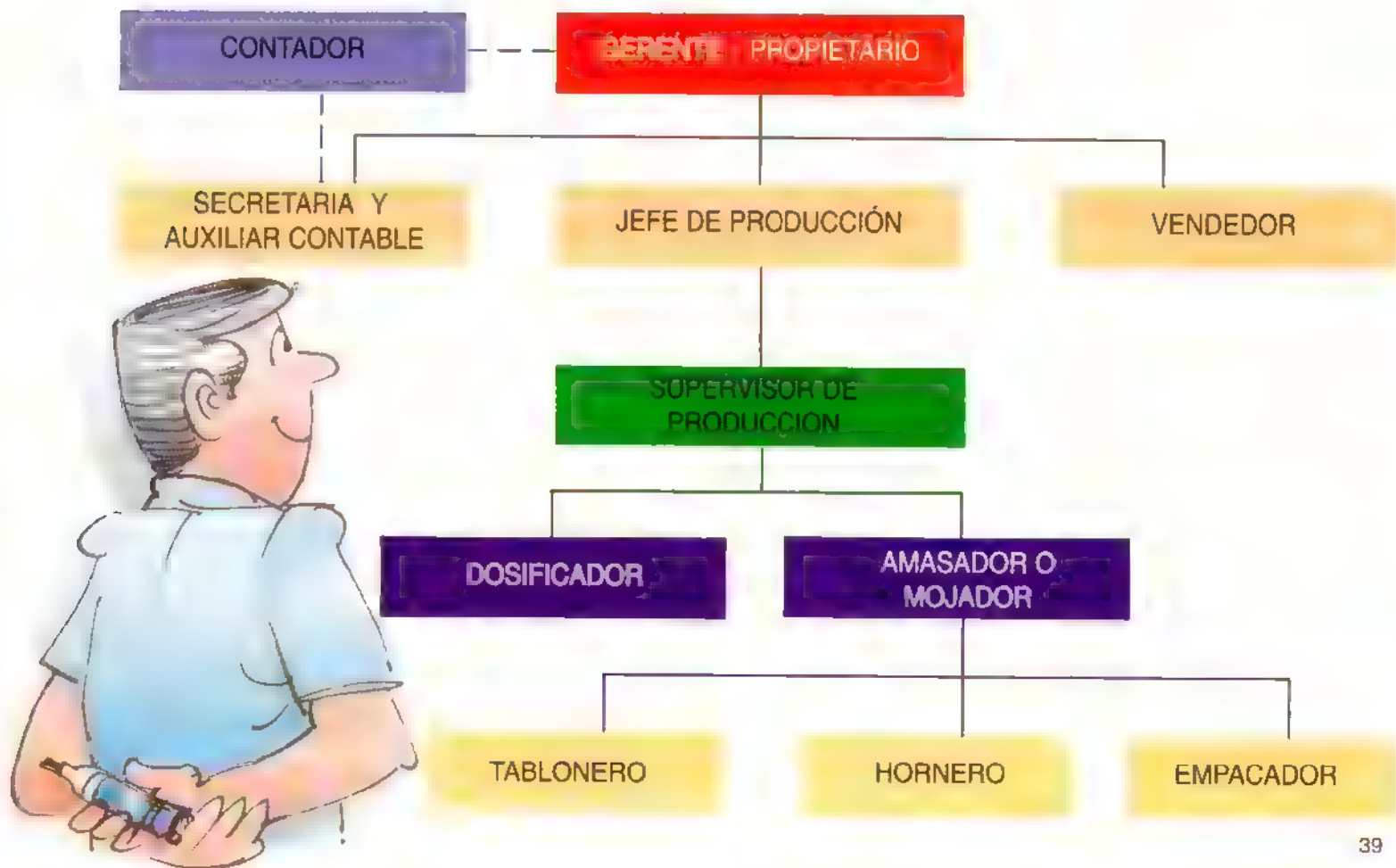
2. Si un cargo está encima de otro y ambos se unen por una línea continua, el de encima ejerce autoridad sobre el de abajo y el de abajo rinde informes al de arriba.



Ejemplo:



Ejemplo de organigrama de panadería semiindustrial



Para algunos cargos representados en el organigrama del ejemplo anterior, muestro a continuación los requisitos de desempeño o sea el PERFIL DEL CARGO y las FUNCIONES DE DESEMPEÑO :

CARGO:

Jefe de producción



PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
- Conocimientos técnicos en panadería. - Manejo en administración y en Costos. - Identificación con la misión de la empresa. - Manejo de líneas de producción. - Conocimientos de la maquinaria y materias primas. - Conocimientos en higiene y seguridad industrial. - Entrenamiento en manejo de grupos. - Capacidad para planear y evaluar actividades de producción. - Liderazgo.	- Control y costeo de la producción diaria. - Manejo de cantidades mínima y máxima de materia prima en bodega. - Estandarización y mejoramiento de fórmulas y revisión periódica de éstas. - Evaluación de materia prima y producto terminado. - Elaboración de manuales de funciones para el personal operativo y de inducción para puestos de trabajo. - Elaboración de controles de producto terminado (fechas de vencimiento, días de producción). - Comunicación permanente con el área de ventas. - Capacitación permanente del personal en cada puesto de trabajo. - Innovación y mejoramiento de productos. - Investigación de nuevas tecnologías. - Informe mensual de costos y producción. - Otras, según el tamaño de la panadería.

CARGO

Mojador



PERFIL DEL CARGO

- Conocimientos en materias primas y su uso, balanceo de fórmulas y panadería.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Conocimientos en manipulación de alimentos.
- Dominio en manejo de pesas y medidas y conversión de ellas.
- Excelente actitud para trabajo en equipo.
- Amplia capacidad de análisis.
- Experiencia en el área de producción en panadería.
- Amplio conocimiento en el manejo de tiempos y velocidades para el acondicionamiento de masas.

FUNCIONES

- *Mezcla adecuada de los ingredientes.*
- *Control de punto de las masas.*
- *Hidratación adecuada de los ingredientes.*
- *Control de tiempos de mezclado.*
- *Control de temperaturas de agua y levadura.*
- *Control de reposo de la masa cuando se trabaje con la esponja.*
- *Trabajar coordinadamente con el tablonero para el manejo de las masas y reposo.*
- *Controlar los cortes de masas para el corte final de las cantidades.*
- *Coordinar con los tabloneros, tiempos y temperaturas en el moldeo y fermentación de las unidades de masa.*
- *Coordinar con los horneros, tiempos y temperatura de horneado de las unidades de pan.*

CARGO:

Hornero

PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
- Poseer conocimientos en panadería. - Tener buenas relaciones interpersonales. - Tener conocimientos en manipulación de alimentos. - Tener conocimientos en manejo de maquinaria. - Poseer conocimientos de tiempos y temperaturas de cocción. - Actitud de trabajo en equipo.	- Coordinar con el tablonero para iniciar las líneas de producción. - Precalentar el horno para empezar el trabajo de horneado. - Colocar las bandejas con las unidades de pan en el horno. - Controlar temperaturas. - Supervisar los controles del horno. - Controlar el vapor y humedad del horno. - Mantener el puesto de trabajo limpio y guardar normas de seguridad industrial. - Organizar el enfriamiento de cada unidad de pan producida.



En mi panadería hay buena organización de las personas, si se dan las siguientes condiciones:

1. Defino los cargos o puestos de trabajo que se necesitan.
2. Reconozco las habilidades que se requieren para el desempeño de cada cargo o puesto de trabajo.
3. Asigno a cada cargo la persona que cumple con los requisitos o sea con el perfil y que acepta la responsabilidad de desempeñarlo.
4. Construyo el organigrama o mapa de la panadería.
5. Concluyo, a partir del organigrama, quién rinde informe a quién y de quién recibe ordenes cada persona.
6. Asigno a cada persona, en su cargo, las funciones de desempeño.
7. Me aseguro de que todas las tareas estén asignadas a un responsable permanente. Es decir, establezco unidad de dirección.



Práctica 4

Analizo la organización de las personas en mi panadería, tomando los puntos de referencia establecidos.

1. Reconozco los cargos o puestos de trabajo que se necesitan.

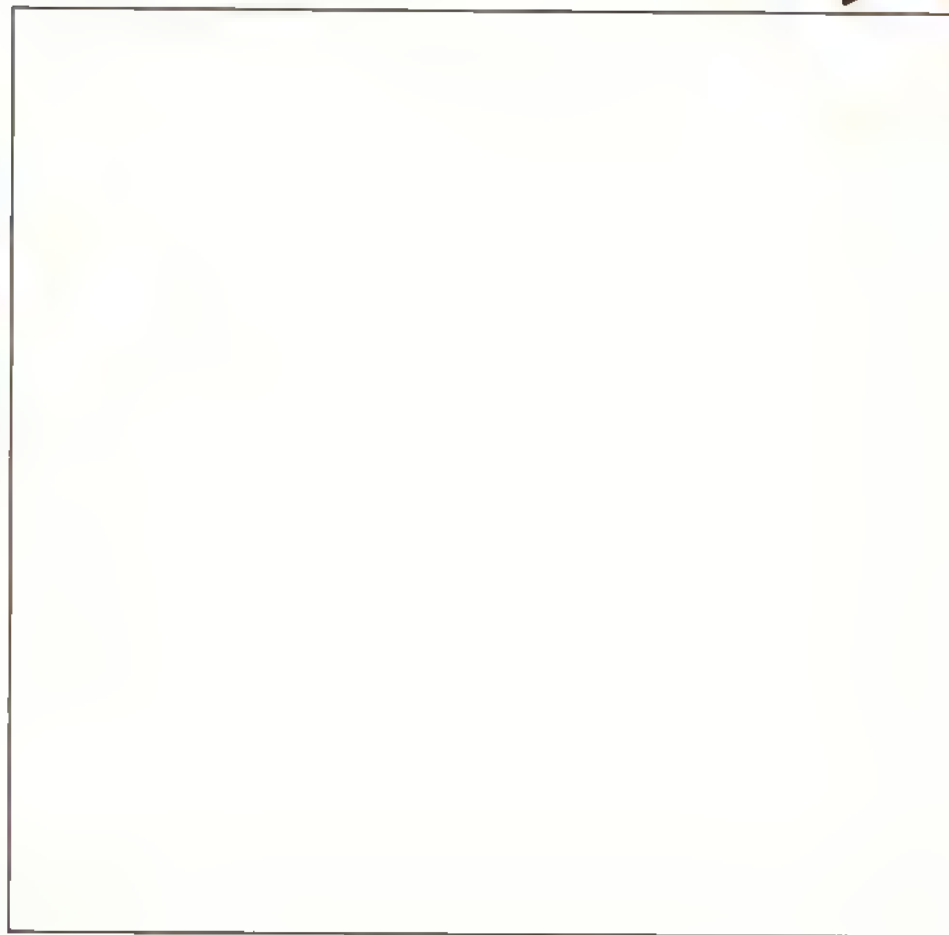
[illegible]

2. Reconozco las habilidades que se requieren para el desempeño de dos cargos o puestos de trabajo en mi panadería.

[illegible]



3. Construyo el organigrama de mi panadería.





4. Asigno a cada persona en su cargo, las funciones de desempeño:

CARGO:**CARGO:**

FUNCIONES:

FUNCIONES:

g. La administración del tiempo en mi panadería

En general como propietario o administrador de mi panadería enfrento situaciones que me llevan a perder tiempo en el trabajo.

Ejemplo:

1. Desempeño actividades administrativas, productivas, de ventas y de supervisión.
2. Dedico casi el 50% de mi tiempo a desarrollar actividades administrativas rutinarias y de menor cuantía que no contribuyen directamente a la productividad de mi panadería.
3. Mezclo las tareas cotidianas del hogar con las actividades de mi panadería y no dedico un tiempo prudente para tratar las necesidades reales de ésta.

La cuestión no es tanto la falta de tiempo como la falta de reconocimiento de lo que es realmente importante y productivo para mi panadería.

Me pregunto:

- ¿Cuáles son mis necesidades verdaderamente básicas ahora y en los próximos meses ?
- ¿Cuáles son las tres "primeras cosas" que he identificado como urgentes?
- ¿Cómo podemos llevarlas a cabo eficazmente con el personal ?
- ¿Cómo puedo organizar mi tiempo y mi trabajo para prestar atención directa a lo urgente sin descuidar lo importante ?



Recomendaciones para hacer una buena administración del tiempo

1. Concentro esfuerzo y tiempo en las necesidades y áreas críticas de mi panadería. Esto me ayudará a decidir dónde y cómo invierto el tiempo limitado de cada día y de cada semana.
2. Delego parte del trabajo.
3. Aprendo procedimientos para ahorrar tiempo, que me reduzcan la carga de trabajo.
4. Tengo en cuenta las prioridades y distingo lo importante de lo urgente.
5. Utilizo una agenda para consignar mis compromisos y ser puntual.
6. Cuando desarrollo una actividad, me dedico exclusivamente a ella.



h. La organización del dinero

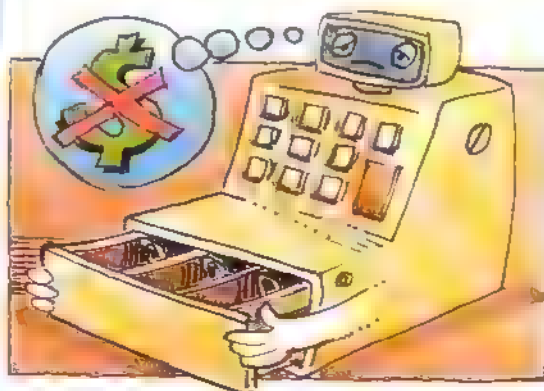
Organizar bien el dinero es distribuirlo de tal forma que me permita obtener su mayor rendimiento.

Para aprender a organizar el dinero, debo aceptar que la supervivencia de mi panadería es anterior al éxito y que la única y absoluta condición para lograr, por lo menos la supervivencia, es disponer de dinero cada vez que la panadería lo necesita.

Muchos estudios han demostrado que una crisis de falta de efectivo, generalmente es un síntoma de un problema más profundo.

Con frecuencia la falta de efectivo en mi panadería no es simplemente consecuencia de que el negocio es malo, sino un manejo inadecuado de dinero. Algunos de los problemas desagradables, más comunes, que se ocasionan por no disponer de efectivo en mi panadería son:

1. Se resiente la moral y la confianza. Como empresario puedo entrar en una crisis continua y desanimarme.
2. Habrá un día en que debo pagar de inmediato todo lo que tengo pendiente.
3. No hay fondos para imprevistos. Si se presentan emergencias, me veré incapacitado para enfrentarlas.



4. La escasez del efectivo me quita, como propietario o administrador, un tiempo para pensar, actuar y hablar, necesario para solucionar los continuos problemas económicos.
5. Se me imposibilita el crecimiento de mi panadería. No dispondré de fondos para publicidad y promociones adecuadas, ni para hacer estudios de mercadeo, lo que me dificulta mejorar ventas y por lo tanto, crecer y expandirme.
6. Me veré limitado ante la posibilidad de asumir riesgos. Estos se convierten en elementos importantes para superar y dar crecimiento a mi panadería, pero la falta de efectivo me impedirá asumirlos.
7. Dificilmente mis proveedores me darán descuentos significativos. No puedo garantizar compras por volúmenes.
8. En mi desesperación, quizá tenga que aumentar el precio de mis productos o les disminuya su tamaño.



Una buena gestión para la organización del dinero

La responsabilidad en la gestión de organización del dinero comienza cuando estimamos el flujo de entradas y salidas de efectivo en un período definido, que puede ser un mes. Es lo que se llama proyectar el flujo de efectivo.



*El saldo final de un período
(superávit o déficit)
es el saldo inicial del
siguiente período.*

1. Efectivo inicial o dinero que tiene la panadería al comenzar el período o el mes.		
2. Entradas de Efectivo	\$	(1)
a. Por ventas		
b. Por créditos		
c. Otros conceptos		
TOTAL ENTRADAS	\$	(2)
3. Dinero disponible para atender los pagos del período.	\$	(3)
4. Salidas de Efectivo		
a. Arrendamiento		
b. Servicios públicos, tel.		
c. Pago de nómina		
d. Materias primas		
e. Producción		
f. Administración		
TOTAL DE SALIDAS	\$	(4)
5. Superávit o Déficit (3) menos (4)	\$	(5)

2. Cuando el dinero que la panadería va a recaudar durante el período no es suficiente para cubrir todos los pagos, tengo un déficit de efectivo que puedo cubrir haciendo un préstamo, además de que debo ajustar o revisar los gastos innecesarios.

No debo olvidar que ese préstamo causa el pago de intereses y si debo amortiguar por



cuotas, esas cuotas son salidas del próximo flujo de efectivo proyectado.

3. Los recursos de mi panadería son escasos, debo controlarlos con una buena gestión del efectivo que me implica:

- No fiar a más tiempo del que mis proveedores me den para pagarles.

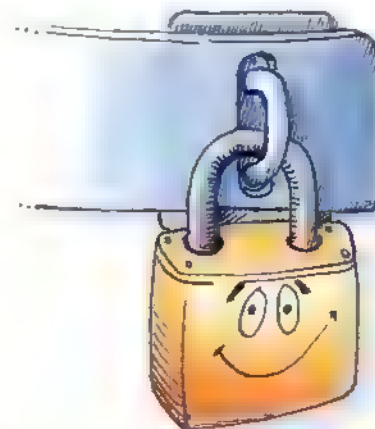
Si mis proveedores me cobran a 30 días, yo también debo cobrar en ese tiempo.

- Tratar de estirar el tiempo de cuentas por pagar sin indisponerme con mis acreedores. Si el negocio atraviesa una crisis de efectivo, debo ser franco con mis principales proveedores y pedirles tiempo para salvar el percalce.

- Controlar mi inventario de materias primas y manejar cantidades solamente sufi-

cientes para el consumo en el período o mes. Tener inventario para mayor tiempo se justifica si mi panadería tiene el recurso efectivo suficiente para invertir sin rentabilidad y si tengo una buena bodega de almacenamiento.

- Controlo los robos, el fraude y los desperdicios. Estas situaciones siempre se reflejan en el flujo de efectivo.



i. La compra de materias primas

La compra de materias primas debe ser organizada. Esta función asume la responsabilidad de gastar la mayoría de los ingresos de la panadería, por esto es muy importante definir claramente los controles y las funciones cuando realizo estos gastos.

El efecto de una buena compra puede ser tan significativo como el efecto de una buena venta.

Mi panadería tiene dos opciones para comprar:

a. Ordenar compras en pequeñas cantidades.

Se tienen que hacer con intervalos muy frecuentes.

b. Ordenar compras en cantidades mayores.

Se pueden hacer con menor frecuencia.

Cada panadería define su acción de compra frente a estas posibilidades. Los factores que afectan esta definición son:

1. Los precios de los productos en el mercado.
2. La tendencia al cambio o a la estabilidad de los precios de las materias primas.
3. El dinero disponible para invertir en materias primas.
4. El espacio que tenemos en bodega para almacenar los productos.
5. Los riesgos por desperdicio, daño o robo de materias primas.
6. Los niveles de producción actuales y a corto plazo.



Al ejecutar compras debo tener en cuenta:

1. Establecer especificaciones claras de lo que voy a comprar. Peso, tamaño, textura, precio, etc.
2. Detectar la necesidad de la materia prima para ejecutar y activar la compra.
3. Conocer y elegir acertadamente a mis proveedores. El trato con ellos me permite conocer la calidad de sus productos, precios, descuentos, cumplimiento y puntualidad en las entregas, etc.
4. Definir cómo se ordenan las compras. Orden telefónica, escrita, etc.
5. Hacer seguimiento de la compra. Es necesario tener un registro sobre el tiempo que se demora el proveedor en despachar el producto, la forma de envío, cumplimiento, facilidades de pago, etc.
6. Contar con varios proveedores por cada producto de materia prima para tener mas opciones de compra.

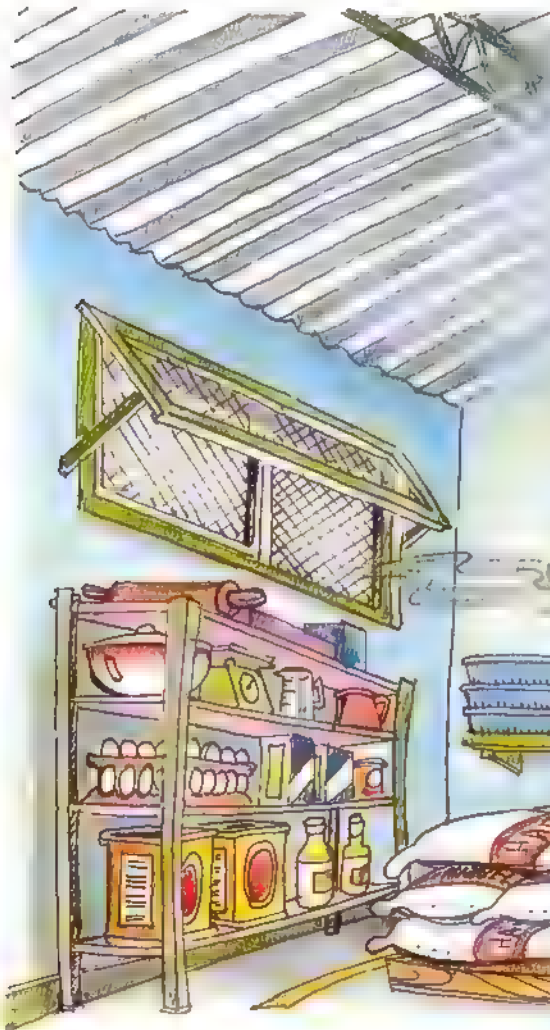
Sugerencias para evaluar y clasificar a mis proveedores

- a. Debo tener tarjetas personales de todos mis proveedores clasificadas por materia prima o productos que venden.
- b. Hacer hoja de control de proveedores. Debo llevar una estadística de las cotizaciones que me envían, registrando cantidades cotizadas, precio unitario, precio total y descuentos ofrecidos.



El análisis continuo de los factores de compra ya explicados y la continua evaluación y clasificación de mis proveedores y la materia prima que me ofrecen me mantienen al día en información para tomar decisiones.

j. Control de inventarios

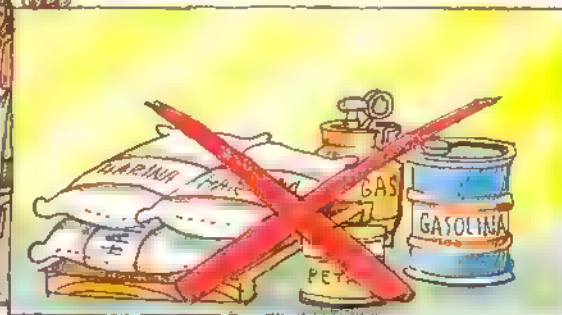


El inventario de materias primas es la cantidad de productos que se encuentran en la bodega de mi panadería.

El objetivo de hacer control de inventarios es mantener una cantidad óptima de materias primas (inventario promedio), para que exista disponibilidad en cualquier momento, y para no afectar económicamente a mi panadería por exceso de las mismas.

Si se tiene almacenada menos materia prima de la necesaria en un período determinado, puede ser que se afecte la producción por falta de ella.

Si el inventario está por encima del consumo en un período determinado, es decir, hay demasiada materia prima almacenada, tengo un dinero invertido que no me genera rentabilidad.



Cómo establecer la cantidad mínima de materias primas que debe haber en la bodega de mi panadería



PASO QUE DEBO DAR

1. Determino un período de consumo. Por ejemplo: 1 mes.
2. Calculo para la producción de ese período, la cantidad de materia prima que se necesita. Por ejemplo: 100 bultos.
3. Por el estudio de mis proveedores, elijo al proveedor a quien haré el pedido.
4. Por el récord que llevo del proveedor, determino cuánto tiempo demora la entrega del pedido. Ejemplo: sé que tarda dos semanas.
5. Calculo un tiempo adicional de seguridad para prever alguna tardanza en la entrega. Por ejemplo: tres días.

EJEMPLO

- a. El mes tiene cuatro semanas. Mi panadería consume 100 bultos de harina al mes.
 $100 \text{ bultos} \div 4 = 25 \text{ bultos por semana}$
- b. El pedido tarda dos semanas en llegar.
 $2 \text{ semanas} \times 25 \text{ bultos} = 50 \text{ bultos}$
(Tiempo que el proveedor tarda expresado en bultos).
- c. Al tener 50 bultos en bodega se tiene lo suficiente para esperar que llegue el pedido.
- d. Calculo el 20 % adicional por tardanza de 3 días.
 $50 \text{ bultos} \times 20\% = 10 \text{ bultos}$
- e. Al tener 60 bultos debo hacer el pedido.

4. La planeación en mi panadería

La planeación en mi panadería es ver el futuro anticipadamente. Es establecer una serie de actividades que me permitan lograr, en una forma organizada, buen crecimiento y desarrollo en mi panadería.

Esto me permite conocer los problemas que ella enfrenta y buscar y encontrar las soluciones más oportunas.

También, ver con anticipación las oportunidades que se pueden presentar en mi negocio para programar las actividades que me permitan aprovecharlas.

Todo en mi panadería debe ser planeado:

- Qué quiero lograr con mi panadería.
- Qué voy a hacer primero.
- Qué problemas se me pueden presentar.
- Qué oportunidades puedo aprovechar.



Las ventas

El personal

La producción

Las compras

Las finanzas

El presupuesto

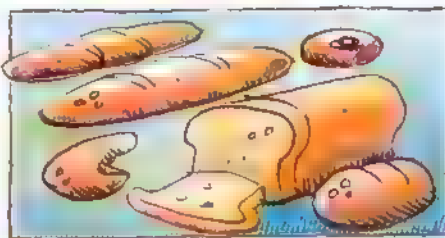
La inversión

a. Cómo planear actividades en mi panadería



Ventas

Determino con anticipación qué quiero lograr en ventas, cuánto quiero vender en el mes, en dónde, a quién, cómo, etc.



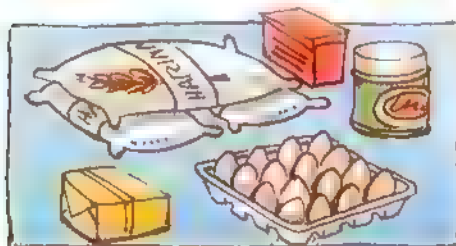
Producción

Determino el volumen que voy a producir por día y por mes. Que clase de pan, a qué hora, cuánta cantidad, etc



Personal

Cuántas personas necesito para producir ese volumen. Cómo las selecciono, cuánto les voy a pagar como salario



Compras

Calculo con anticipación las materias primas que necesito de acuerdo con las ventas que quiero lograr, cuánta harina, huevos, etc.



Finanzas

Qué ingreso tendré, qué costos debo cubrir, qué utilidad tendré.



Inversión

Puedo plantear qué inversiones hacer en mi panadería. En equipos, en local, en vehículos, ¿realmente los necesito?

b. Cómo planeo el crecimiento y desarrollo de mi panadería

Primero defino la razón de ser de mi negocio. Esta es la que justifica la existencia de mi empresa.

Me pregunto por qué y para qué existe mi panadería y qué necesidades satisfago en la clientela.

Mi panadería está rodeada de elementos con los que se relaciona: medio ambiente, medidas del gobierno, clientes, competencia, apertura económica, población, cultura, proveedores. Este conjunto de elementos se llama entorno.

De la habilidad que tenga para relacionarme con el entorno depende que mi panadería progrese.



Practica 5



Ejemplo:

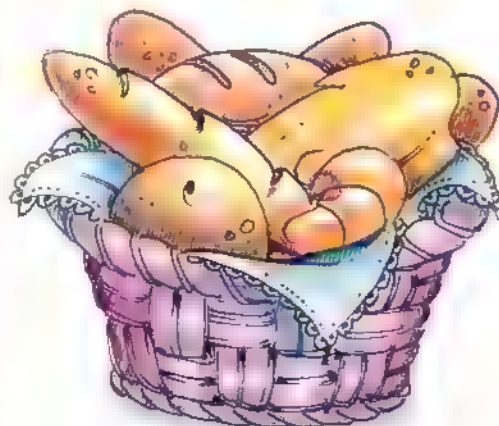
Panadería "La Sabrosa" tiene como propósito satisfacer las necesidades alimenticias y nutritivas de los habitantes de la zona sur de la ciudad, ofreciendo productos de alta calidad en el ramo de la panadería, pastelería, y galletería.



a. Escribo la razón de ser de mi panadería:

- b. Establezco las fortalezas y debilidades de mi panadería.**

Estas fortalezas y debilidades se refieren a condiciones internas de mi panadería en todos los aspectos. Ejemplo:



PANADERÍA "LA SABROSA"

FORTALEZAS

DEBILIDADES

1. En proceso de producción

- | | |
|--|--|
| a. Formulaciones balanceadas. | a. <i>Panaderos no calificados y no capacitados.</i> |
| b. Equipos en muy buen estado. | b. <i>No aplican estrictas normas de higiene.</i> |
| c. Buen espacio físico para trabajar en el taller. | c. <i>No tienen amplia variedad de productos.</i> |
| d. Abastecimiento oportuno y buen almacenamiento de materias primas. | |

2. En Mercadeo y Ventas

- | | |
|---|--|
| a. Buen punto. Buena localización. | a. <i>Mal servicio. Los vendedores no atienden con esmero, no se muestra interés por el cliente.</i> |
| b. Buen espacio para atención al cliente. | b. <i>No tiene un número importante de clientes.</i> |
| c. Buena presentación de la panadería. | c. <i>Carece de un sistema de atención de reclamos.</i> |
| d. Empaques adecuados y atractivos. | d. <i>Precios aceptables, pero los productos no gustan por su sabor.</i> |
| e. Precios justos. | |

PANADERÍA "LA SABROSA"	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
3. En Administración	
a. El propietario dedica tiempo completo a la administración de su panadería.	a. Los empleados no están muy motivados. b. No hay buena organización administrativa. c. El gerente propietario no tiene habilidades gerenciales. d. No hay un plan de expansión o crecimiento de la panadería. e. El propietario desconoce las formulaciones y los costos.



Panadería "La Sabrosa" tiene como valor corporativo "la honestidad".

Practica 6



A. Hago lista de elementos internos que puedan ser fortalezas o debilidades en dos aspectos de mi panadería.



FORTALEZAS	DEBILIDADES

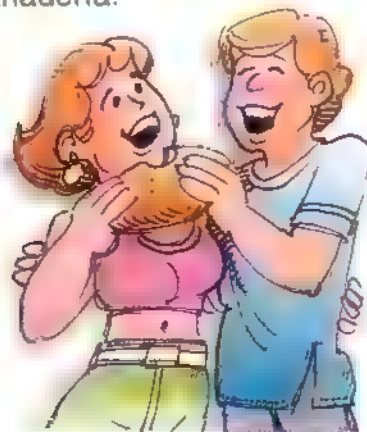


FORTALEZAS	DEBILIDADES

b. Determino si los factores externos o del entorno de mi panadería, pueden afectarme o beneficiarme.

Si hay factores que me beneficien, los puedo considerar oportunidades para aprovechar. Si algunos factores me perjudican, los puedo considerar amenazas.

Para cada factor hago una lista de situaciones que puedan beneficiar o perjudicar a mi panadería.



CLIENTES

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Me han solicitado distribución de pan en las tiendas. 2. Está aumentado la demanda porque ha crecido la población 3. Adquirí fórmulas para hacer nuevos productos.	1. Quitaron el colegio que estaba ubicado cerca a la panadería. 2. Los clientes están comprando muchas arepas para comer.

COMPETENCIA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Atiendo muy bien a los clientes. 2. Tengo estrategias para vender más.	1. La competencia me ataca con promociones 2. Mucha gente entra en el negocio de la panadería. 3. Pusieron dos panaderías nuevas en el barrio.

OPORTUNIDADES: Factores que benefician.
AMENAZAS Factores que perjudican.

Practica 7

- a. Hago listas de factores externos o del entorno de mi panadería que me signifiquen oportunidades o que puedan llegar a ser amenazas.



OPORTUNIDADES:

AMENAZAS:

OPORTUNIDADES:

AMENAZAS:

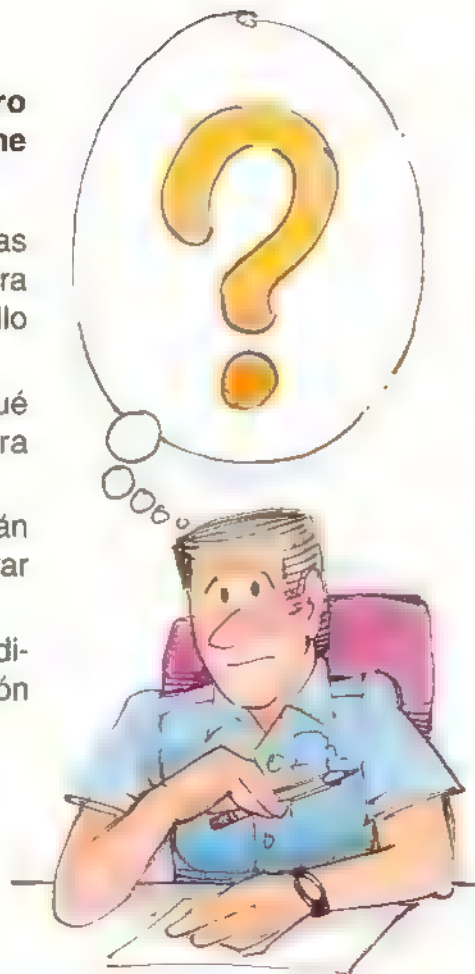
b. Determino lo que quiero lograr y las acciones que me permiten hacerlo.

Las debilidades me indicarán las acciones que debo efectuar para lograr el crecimiento y desarrollo de mi panadería.

Las fortalezas me señalarán qué acciones debo realizar para mantener el estado actual.

Las oportunidades me permitirán diseñar acciones para mejorar mis ventas.

Las amenazas me llevarán a diseñar acciones de preparación para enfrentarlas con éxito.



DEBILIDADES

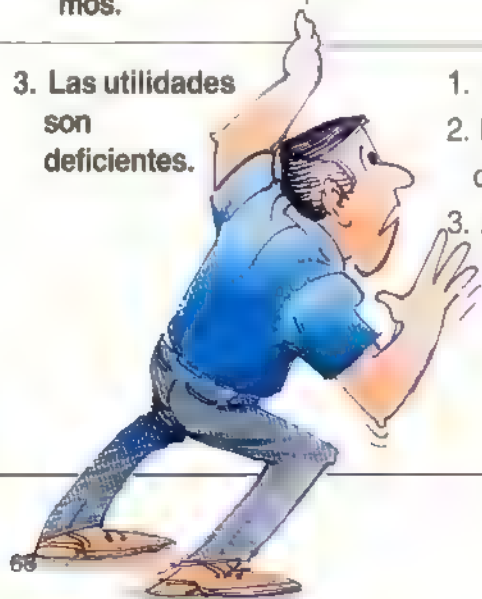
1. Poca calificación de los panaderos, vendedores y aun del administrador. Todos los empleados tienen una formación empírica.

2. No se aplican normas de higiene.

3. No hay variedad de productos o no son muy sabrosos.

CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
1. Mala selección, falta de capacitación y desmotivación del personal. 	1. Conocer y aplicar un buen proceso de selección de personal y ponerlo en práctica. 2. Facilitar capacitación al personal en técnicas de panadería, ventas y servicio, y atención al cliente. 3. Hablar con los empleados sobre las razones de su desmotivación. 4. Una vez capacitados se mejora el salario de quienes respondan positivamente a ella.
1. Desconocimiento de las normas de higiene o negligencia para aplicarlas. 2. Se conocen pero no hay conciencia de su importancia.	1 Hacer un plan de higienización y establecer controles para cumplirlo. 2. Suministrar los insumos que sean necesarios. 3. Dar orientación al personal acerca de su importancia
1. Falta seguimiento en la aplicación de las formulación 2. Falta control de calidad.	1. Hacer degustaciones y evaluar la satisfacción de los clientes. 2. Mejorar las formulaciones e introducir nuevos productos. 3. Hacer seguimiento al proceso.

DEBILIDADES	CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
1. No hay un número importante de clientes.	1. Tengo baja promoción de la panadería. 2. El pan no es muy sabroso. 3. Hay mala atención al cliente.	<i>a. Diseñar una buena publicidad, realizar promociones y crear planes de descuentos.</i> <i>b. Hacer seguimiento al mejoramiento de la calidad del pan y de la atención al cliente como consecuencia de la capacitación técnica.</i>
2. No existe un sistema de atención de quejas y reclamos.	1. Falta de interés del propietario hacia el cliente. 3. Desconoce cómo hacerlo.	<i>a. Diseñar formas de atención esmerada.</i> <i>b. Reconocer la necesidad de hacerlo</i> <i>c. Destinar una persona responsable para tal fin, y capacitarla para encontrar soluciones rápidas.</i>
3. Las utilidades son deficientes.	1. Pocas ventas. 2. Muchas devoluciones. 3. Altos costos.	<i>a. Hacer seguimiento a la efectividad de las acciones para mejorar las ventas.</i> <i>b. Realizar control de temperaturas al empacar.</i> <i>c. Mejorar el manejo del producto y control de desperdicios.</i> <i>d. Comprar materia prima a mejor precio y de buena calidad.</i> <i>e. Revisar costos y procesos de producción.</i>



A partir de las **alternativas de solución** para algunas debilidades encontradas, puedo hacer la lista del conjunto de acciones que constituyen el camino que debe tomar la panadería "La Sabrosa" para obtener los siguientes resultados:

1. Mejorar las habilidades administrativas del propietario o administrador.
2. Mejorar las habilidades técnicas de todos los empleados con una capacitación.
3. Establecer por acuerdo con los empleados un plan de higiene, que debe incluir conformación de brigadas de aseo e higiene que funcionen a partir de la fecha.
4. Poner en práctica un plan de mejoramiento de los productos, que en dos meses, permita a la panadería, por encuesta con sus clientes, conocer sus resultados.
5. Antes de quince días debe lanzar al mercado dos productos nuevos.
6. En un lapso de tiempo, no mayor a 30 días, debe estar funcionando nuestro nuevo plan de servicio y atención al cliente.
7. En un lapso de seis meses debemos haber mejorado nuestra participación en el mercado en un 10%, como mínimo



*Las acciones propuestas
deben ser concretas, claras, factibles,
ubicadas en el tiempo y medibles.
Establecer qué voy a lograr,
donde lo lograré, cómo, cuándo
y en cuánto tiempo.*

Las fortalezas también requieren acciones para mantener la panadería en el lugar que ocupa.

FORTALEZAS	ACTIVIDADES O ACCIONES PARA MANTENERLAS
1. Equipos en buen estado	Debo hacer permanente mantenimiento preventivo a todo el equipo
2. Abastecimiento oportuno de materias primas.	Debo cumplir oportunamente con los pagos a los proveedores y tener un buen control de inventarios.
3. Buena localización y buen espacio físico para el taller y la atención al cliente.	Mantener e innovar la distribución de la planta física.
5. Empaque adecuado.	Conservar el sistema de empaque o investigar nuevos sistemas en material biodegradable.
7. Buenas opciones de crédito en los bancos.	Seguir cumpliendo con mis compromisos financieros.



Debo aprovechar las oportunidades que se me presentan ejecutando acciones que me lo permitan.

Hago un estudio de las oportunidades de la panadería "La Sabrosa".



OPORTUNIDADES: ACTIVIDADES PARA APROVECHARLAS

1. Distribución de pan en las tiendas

Hago un estudio del mercado para saber qué tiendas necesitan los productos, qué variedad, qué volúmenes solicitarían y qué precios. Evalúo el estudio y diseño productos para este mercado.

2. Crecimiento de la población

Me doy cuenta de qué tanto aumenta o disminuye la población en la zona en que estoy ubicado.

3. Conozco nuevas formulaciones

Aprovecho este conocimiento para mejorar mis productos y hacer más atractivo su sabor.

4. Aparecen programas especiales de apoyo empresarial

Estoy atento para conocer los programas que me puedan beneficiar y participo en ellos.

De igual forma, reconozco las amenazas que puedo detectar y ejecuto acciones para prepararme y enfrentarlas con éxito. Ejemplo: Reconozco las amenazas que se le presentan a la panadería "La Sabrosa".



AMENAZAS	ACCIONES CON QUE ME PREPARO PARA ENFRENTARLAS
1. Quitaron el colegio que había cerca a la panadería.	<i>Perdí unos clientes importantes para mi panadería. Debo buscar otros clientes que los reemplacen. Ejemplo: Taxistas, empresas que tengan casinos, conjuntos residenciales.</i>
2. Colocaron 2 panaderías nuevas en el sector.	<i>Me preparo para enfrentar la competencia con: mejores productos, precios justos, buena distribución, promociones, publicidad.</i>
3. Los proveedores no me hacen descuentos por mis bajos volúmenes de compra.	<i>Busco la forma de llevar a cabo un proyecto para invertir en compra de materia prima en volumen grande, amplío el periodo para evaluar mi consumo y calculo el inventario mínimo que debo tener.</i>
5. La apertura facilita acceso a panaderías multinacionales.	<i>No tengo armas para enfrentarme a las multinacionales. Debo aumentar y mejorar mis acciones de mercadeo y buscar segmentos de mercado que no atiendan esas multinacionales</i>

Practica 8



- 1. Tomo las listas de elementos que son debilidades, hecha en la práctica 6 de la página 63, encuentro las causas y las alternativas de solución.**

[illegible]

OBJETIVOS: _____

- 3. De la lista de factores externos que me significan oportunidades o pueden ser amenazas para mi panadería, hecha en la práctica 7 de la página 65, establezco las actividades que me permiten aprovechar esas oportunidades y prepararme para enfrentar con éxito las amenazas.**



OPORTUNIDADES	ACTIVIDADES O ACCIONES PARA APROVECHARLAS

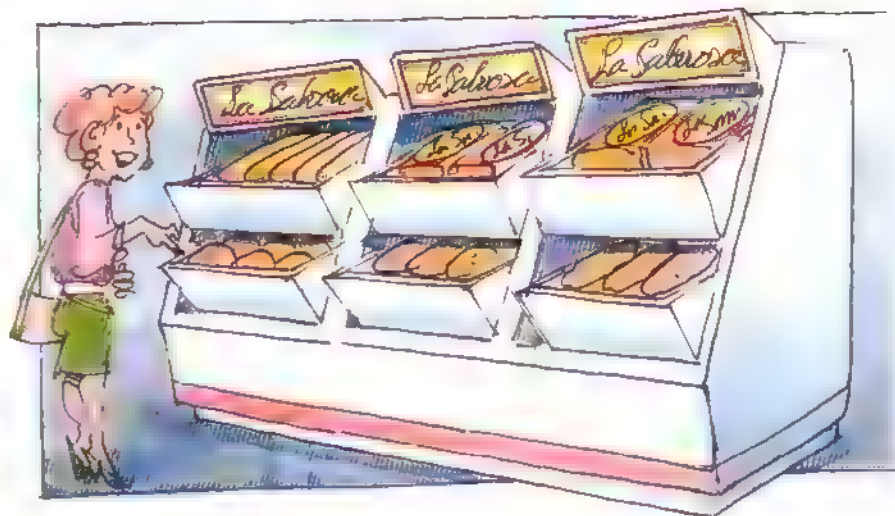
[illegible]

c. La planeación en las actividades diarias de mi panadería

La planeación de la producción es una herramienta necesaria para prever cada etapa de las operaciones separadas e integradas del proceso productivo de mi panadería.

La base para planear la producción es hacer planeación o pronóstico de ventas.

Debo conocer si la cantidad que se planea vender se puede producir con los elementos con que cuenta la panadería. Esto se sabe si se conoce la cantidad del producto que se puede elaborar en un período determinado.



La planeación de ventas

Pasos que debo seguir para pronosticar las ventas de mi panadería:

1. A quién le voy a vender:

Hago una lista de mis posibles clientes. Ejemplo: taxistas, estudiantes, amas de casa, casinos.

2. Qué productos voy a vender:

Investigo los gustos y necesidades de mis clientes. Ejemplo: pan aliñado, pan queso, tortas.

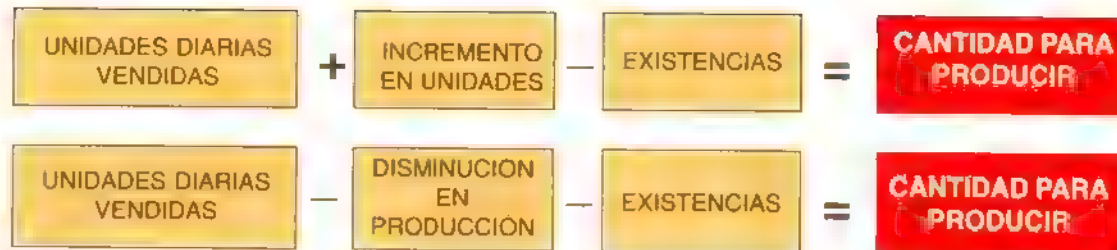
3. Dónde voy a vender:

Estudio todas las posibilidades de mi ubicación y las posibilidades de distribución.

4. Cuánto voy a vender

Determino la cantidad de unidades de pan para vender diaria o mensualmente. Para ello tengo en cuenta el promedio normal de venta y lo que proyecto aumentar o disminuir.

Si observo un consumo superior o inferior al promedio normal de ventas en cada producto, hago la siguiente operación:



Cuadro para pronosticar la cantidad total de ventas de mi panadería en la semana o en el mes

1 PRODUCTOS	2 CANTIDAD (Unidades)		3 VALOR DEL PRODUCTO (Precio de venta por unidad)	4 VENTA TOTAL	
	DIARIA	MENSUAL		DIARIA	MENSUAL
			5 TOTAL \$		

Asi manejo el cuadro

1. En esta columna escribo la lista de los productos que elaboro en mi panadería
2. En esta casilla escribo el número de unidades de cada producto, que puedo vender en un día y en el mes.
3. En esta casilla escribo el precio de venta de cada unidad por producto elaborado.
4. En cada una de estas casillas, escribo el resultado de multiplicar la cantidad de unidades de cada producto por su precio de venta. (cantidad diaria X valor o cantidad mensual X valor) Columnas 2 x 3 = 4.
5. En esta casilla escribo el resultado de la suma de los datos de la columna diaria y mensual.

Ejemplo:

Panadería "La Sabrosa" proyecta vender en el mes de mayo diariamente: 40 unidades de pan francés que vende a \$1.000.00 cada unidad, 130 unidades de pan aliñado que vende a \$500.00 cada unidad, 100 unidades de pan bogotano que vende a \$200.00 cada unidad, 50 unidades de pan coco que lo vende a \$150.00 cada unidad, 120 unidades de hojaldres que lo vende a \$200.00 cada unidad.

Hago el pronóstico de ventas por día y por mes de la panadería.



1 PRODUCTOS	2 CANTIDAD (Unidades)		3 VALOR DEL PRODUCTO (Precio de venta por unidad)	4 VENTA TOTAL	
	DIARIA	MENSUAL		DIARIA	MENSUAL
Pan francés	40	1.200	1.000	40.000	1.200.000
Pan aliñado	130	3.900	500	65.000	1.950.000
Pan bogotano	100	3.000	200	20.000	600.000
Pan coco	50	1.500	150	7.500	25.000
Hojaldres	120	3.600	200	24.000	720.000
			5 TOTAL	\$ 156.500	4.695.000

La planeación del recurso humano que necesito para mi producción

Al hablar del recurso humano, hablo de mano de obra para la producción. Planear la mano de obra significa definir las características que, con relación al trabajo que se va a desempeñar, deben tener las personas. Algunas consideraciones para tener en cuenta son:

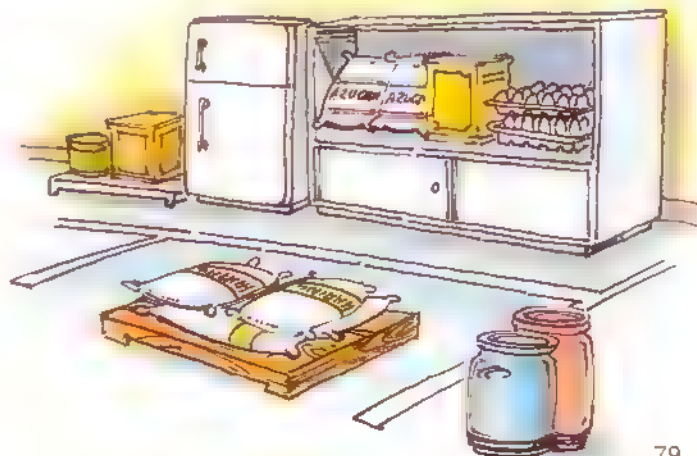
1. Conozco el número de personas requeridas para cumplir con el programa de producción.
2. Defino la necesidad de capacitación técnica de mi personal.
3. Defino cuánto tiempo dura la capacitación del personal, dónde se hará y cuánto cuesta.
4. Planeo las vacaciones y los reemplazos al personal que sale a vacaciones.
5. Mantengo un banco de información de panaderos para saber dónde encontrar a cada uno cuando lo necesite.



La planeación de la materia prima requerida para mi producción y su compra

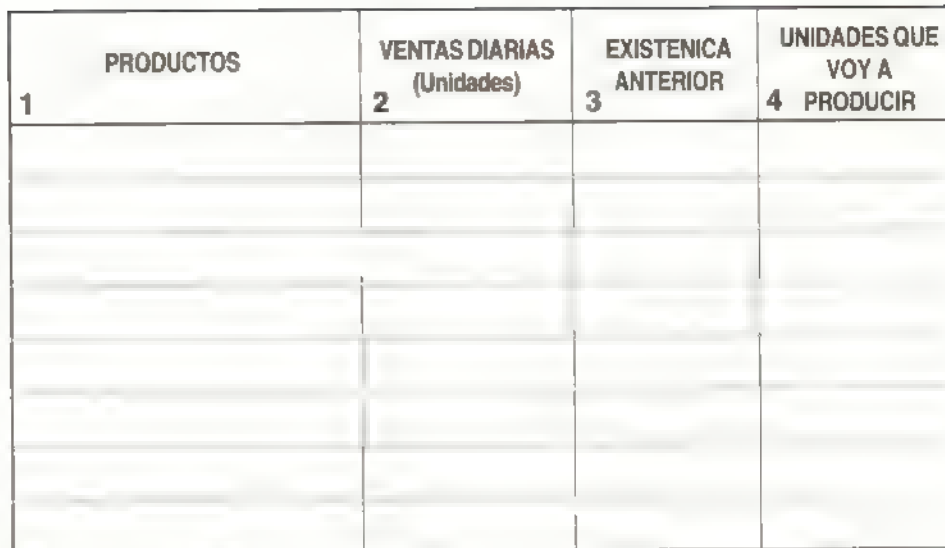
Algunas consideraciones importantes para tener en cuenta son:

1. De los cuadros de costos que aprendí a calcular en el módulo de costos, obtengo la información de las cantidades de cada materia prima que se requieren por moje y por unidad de producto.
2. Reviso el cuadro de programación de la producción.
3. Calculo las necesidades de materia prima de acuerdo con la información de los puntos anteriores.
4. Establezco el programa de pedidos respectivo. Esta información me permitirá tener control sobre el inventario de materias primas.



- Del pronóstico de ventas diarias, tomo la información de cada producto.
- Conozco la capacidad de producción de mi panadería cuando tengo en cuenta la capacidad de trabajo de las personas y los equipos de que se dispone.
- Elaboro el horario de producción de acuerdo con los horarios de mayor venta en el día.

Programo la producción apoyándome en el siguiente cuadro:



- 1. Productos:** En esta columna escribo la lista de todos los productos que hace mi panadería.
- 2. Ventas diarias:** Tomo esta cantidad para cada producto del cuadro de pronóstico de ventas.
- 3. Existencia anterior:** Cuento la cantidad de unidades de cada producto que hay antes de hacer la producción.
- 4. Unidades que voy a producir:** En cada casilla coloco el resultado de la siguiente resta:

$$\text{Ventas diarias} - \text{Existencia anterior} = \text{Unidades que voy a producir}$$

Para recordar en la planeación de mi panadería



1. Debo hacer planeación en cualquier actividad de mi panadería: Producción, finanzas, personal, ventas, mercadeo, etc.
2. Los planes de cada actividad deben estar de acuerdo con los planes de las otras actividades de la panadería. Ejemplo: El plan de ventas debe estar de acuerdo con el plan de producción.
3. Hacer planeación evita problemas en mi panadería. Debo hacer de mi planeación un instrumento flexible para que cuando se presenten los problemas pueda hacer cambios.
4. La planeación debe ser conocida por todas las personas que colaboran en la panadería, desde la aseadora hasta el gerente.
5. Antes de empezar a ejecutar planes de acción para lograr uno o más objetivos, debo tener en cuenta los inconvenientes y los beneficios que trae cada acción a mi panadería.
6. Todo plan de acción debe evaluarse continuamente para cerciorarse de si está dando resultado o no.

3. Así dirige mi panadería

La dirección consiste en guiar y coordinar, en un clima de motivación, a los trabajadores para que hagan su trabajo con entusiasmo y responsabilidad, y entre todos, logren los objetivos que mi panadería se propone.

Aquí radica la importancia de mi función: tener la capacidad de persuadir a mis colaboradores para que todos logremos lo que esperamos. Entonces mi función es la de ser líder.



El líder

1. Genera cambios y propone una dirección:

Con sus colaboradores define cómo quieren que sea la panadería y qué se debe hacer para lograrlo.

Aclara dudas y orienta a los demás.

Alimenta buenos principios.

Apoya la formación de los demás.

2. Moviliza personas:

Sabe comunicar muy bien.

Da soporte y apoyo a los colaboradores.

Asesora y capacita.

Crea un ambiente laboral muy bueno para que todos trabajen motivados.

3. Genera y facilita:

Evaluación constante de todo.

Hace reconocimiento y premia.

Dispone los recursos para que se generen resultados.



Tres estilos de liderazgo

1. Autoritario

- Las cosas se hacen como yo diga y punto. Las decisiones sólo las tomo yo.
- Decido cómo se hacen los procesos y doy órdenes.
- Controló continuamente a las personas.

2. Democrático

- Considero la opinión de mis colaboradores y entre todos tomamos la decisión.
- Si los colaboradores conocen más sobre lo que se va a decidir, tengo en cuenta sus concimientos y logramos acuerdos concertados.

3. Formador

- Detecto que mis colaboradores tienen una formación que les impide participar en la toma de decisiones.
- Facilito la capacitación y cuando mis colaboradores tiene bases sólidas les propicio la participación, pero mientras eso no se logra, soy autoritario.

*¿Cuál estilo de liderazgo es mejor?
No existe un estilo modelo para
liderar mi panadería.
Este depende de la situación
que enfrente el líder con su grupo,
del grupo mismo y de los
recursos que tenga.*



La importancia de la comunicación en mi panadería.

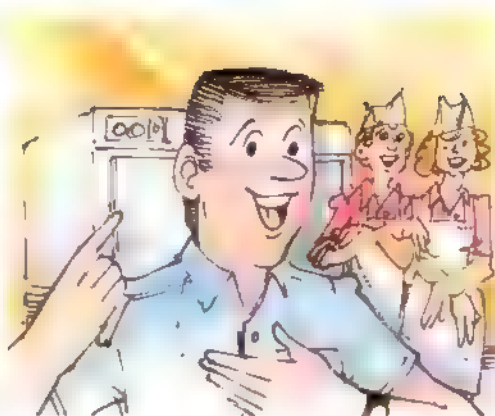
Transmitir mensajes en mi panadería es fundamental.

Comunicación personal

Es la conversación directa con mis colaboradores, clientes, proveedores. Cartas, mensajes, teléfono, etc.

Comunicación en forma masiva

Radio, televisión, periódicos, revistas, folletos, plegables, perifoneo. En mi panadería son las entrevistas, circulares, memos, carteleras, reuniones, capacitación, asesorías.



Interferencias

Personales: Cuando la comunicación se interfiere debido a emociones humanas, valores o hábitos. Ejemplo: un empleado le habla con altanería a otro y éste se resiente por su actitud y no le vuelve a hablar.

Físicas: Cuando la comunicación se interfiere por un elemento físico externo. Por ejemplo: dejo un mensaje escrito a un panadero y no se lo entregan.

De habla: Cuando la comunicación se interrumpe debido a que las palabras o símbolos que utilizo, no son conocidos o tienen otro significado para quien recibe el mensaje.

Para una comunicación efectiva, debo tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Facilito a mis colaboradores, clientes y proveedores, la posibilidad de que continuamente me estén dando información que podamos utilizar para mejorar nuestras actividades.
2. Trato de comunicarme con los demás dando siempre la cara a quien me dirijo.
3. Uso un lenguaje sencillo y simple, al alcance de quienes me escuchan.

Para que pueda existir mi panadería y para que haya también una buena coordinación de las actividades, mejor desempeño en el trabajo y mayor satisfacción del empleado se necesita buena comunicación.

Para que la gente trabaje con gusto

Debo conocer las necesidades que tienen mis colaboradores.

1. Necesidades básicas:

Salario suficiente para tener alimento, vivienda, ropa, salud, educación.

2. Seguridad:

Afiliación a EPS, jubilación, seguridad en el trabajo, etc.

3. Crecimiento social:

Actividades extralaborales de integración.

4. Sentirse importante y mejorar su autoestima

5. Realización:

Aprender más, capacitarse, estudiar, ser alguien en la vida, tener éxito.

A medida que mis colaboradores satisfacen necesidades de orden inferior, surgen las de orden superior.

Debo garantizar salario, factor importante de motivación, seguridad social para ellos y sus familias, y también:



- La estabilidad en el trabajo, el trato amable y respetuoso.
- Ser justo al solucionar sus conflictos, dar oportunidades para que se capaciten y tomen decisiones.
- Entrenamiento adecuado, evaluación, reconocimiento y estímulos por su labor (no siempre económicos).
- Programar reuniones con ellos para examinar su comportamiento en el trabajo y apoyarlos en la superación de sus debilidades.

El siguiente cuestionario es una herramienta muy útil para conocer dónde se centran las necesidades de mayor importancia de mis colaboradores. Si las detecto y trato de satisfacerlas, estaré más cerca de crear un clima en el que mis colaboradores estén más motivados.



Ejercicio. Frente a cada letra, clasifique los incentivos de cada grupo, de acuerdo con la importancia que usted les dé. Para ello, escriba el número 5 en el más importante y así sucesivamente hasta escribir el 1 en el menos importante.

- I.** A ☐ Tener una buena alimentación.
 E ☐ Tener oportunidad de hacer tareas productivas
 B ☐ Tener seguridad de conservar el empleo
 C ☐ Sentirme aceptado por mis compañeros
 D ☐ Tener oportunidad de demostrar mis habilidades.

- II.** B ☐ Estar protegido económicamente.
 D ☐ Que reconozcan y valoren mi trabajo.
 A ☐ Conservar una buena condición física.
 E ☐ Tener oportunidad de dedicarme a lo que me guste.

- III.** C ☐ Tener buenos amigos.
 D ☐ Tener oportunidad de participar en decisiones importantes.
 E ☐ Tener oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.

- C ☐ Tener oportunidad de trabajar en equipo.
 A ☐ Estar en un ambiente higiénico y salubre para trabajar.
 B ☐ Tener un seguro contra accidentes.

- IV.** C ☐ Que el ambiente de trabajo me permita tener buenas relaciones con mis compañeros.
 B ☐ Contar con experiencia para el futuro.
 D ☐ Dar a conocer mi capacidad y mis logros
 E ☐ Que el trabajo me permita mi desarrollo personal además del profesional.

- V.** A ☐ Tener oportunidad de hacer deporte
 E ☐ Que el trabajo me permita mi expresión personal.
 A ☐ Poder dormir y descansar adecuadamente.

- D ☐ Que valoren justa y objetivamente mis méritos.
- C ☐ Contar con un buen equipo de compañeros, en el cual nos apoyemos mutuamente.
- B ☐ Planear mi futuro.

- VI.**
- A ☐ Tener buena salud.
 - B ☐ Asegurar mi futuro y el de los míos.
 - E ☐ Enfrentarme continuamente a retos que me estimulen a superarme.
 - C ☐ Tener constantemente a quién pedir y proporcionar ayuda.
 - D ☐ Tener alta posición social y reconocimientos.



CONCENTRACION:

Escribo al frente de cada letra los puntos que escribí para cada uno de los 6 grupos.

- A = Necesidades básicas.
- B = Necesidades de seguridad
- C = Necesidades de pertenencia
- D = Necesidades de reconocimientos
- E = Necesidades de autorrealización.

En el nivel donde acumule un mayor número de puntos se encuentran las necesidades de mayor importancia para la persona que contestó el ejercicio. Serán éstas necesidades las que debo tratar de satisfacer, para un ambiente en el que se motive dicha persona. Si hago este test a mis empleados o colaboradores, puedo conocer sus necesidades más urgentes.

Importancia de la selección de personal

Para adelantar mi proceso de producción, analizo el organigrama de mi panadería y examino si hay buena distribución y funciones de los cargos. Si estoy seguro de que necesito un nuevo colaborador, tomo la decisión de seleccionarlo.

El proceso de selección de un nuevo colaborador comprende las etapas desde que tomo la decisión de conseguirlo, hasta que lo contrato y comienza a trabajar.



Cómo seleccionar una persona que va a laborar en mi panadería:

1. Hago una descripción del cargo.
2. Establezco los requisitos del cargo.
3. Convoco a los posibles candidatos.

Si entre los actuales empleados hay personas que puedan desempeñar el cargo, lo asigno.

También puedo conseguir candidatos a través de recomendaciones, avisos clasificados, oficinas de empleos, etc. Solicito a los candidatos que me presenten su hoja de vida y doy una fecha límite para la recepción de las mismas.

4. Realizo las entrevistas

- a. Me preparo para hacer entrevistas.

Estudio las hojas de vida: confronto fechas, verifico información, etc. Recuerdo la descripción del cargo y sus requisitos. Determino fechas para hacer entrevistas a los candidatos y les asigno un sitio adecuado, tranquilo y aislado.

- b. Hago las entrevistas.

Hago preguntas referentes a: educación, experiencia laboral, datos personales, información familiar.

5. Hago los exámenes técnicos, teóricos o prácticos que se requieran.

Someto al candidato a las pruebas que sean necesarias para tratar de probar su idoneidad.

Ejemplo: Si el cargo es panadero, debo hacerle exámenes técnicos. Si es vendedora, de técnicas de ventas.

6. Selecciono el candidato apropiado.

Cuando estoy seguro de haber encontrado la persona adecuada para desempeñar el cargo, le pido que presente a la panadería:

- a. Exámenes médicos para comprobar que no tenga enfermedades infectocontagiosas y exámenes que establece el Ministerio de Salud para quien manipula alimentos.
- c. Cédula y fotocopia de la cédula para su afiliación a la EPS y libreta militar si es hombre.

En ningún caso debo exigir al empleado admitido la prueba del SIDA, ni la prueba de embarazo si es dama.



7. Vinculo a la panadería al candidato seleccionado con un Contrato de Trabajo.

Si los exámenes médicos y los documentos son satisfactorios, cito al candidato seleccionado y le informo:

- El salario asignado y su forma de pago.
- Las funciones, responsabilidades y tareas.
- Las normas y reglamento de trabajo.
- La forma de su contrato y se lo hago firmar junto con la afiliación a la EPS que él elija.
- La fecha y hora de iniciación.

8. Proceso de reconocimiento.

Cuando el candidato vinculado se presenta a iniciar sus labores yo me encargo de familiarizarlo con la panadería así: Lo llevo a conocer todas las instalaciones, los equipos y su funcionamiento. Lo presento, uno a uno, con todo el personal de la panadería, le indico a quién rinde informes y de quién los recibe, y le explico horarios, normas y procesos.

9. Plan de entrenamiento.

Es el método por el cual cada empleado aprende a actuar de acuerdo con las normas particulares de mi panadería. Aunque sepa su oficio, los procesos en cada taller tienen sus diferencias. Si considero necesario que aprenda algún proceso que no conoce, asigno a una persona, entrenada previamente, para que se lo explique.



10. Plan de evaluación, seguimiento y apoyo.

Reviso continuamente el comportamiento del empleado y su trabajo, para reconocer lo bueno y apoyarle en su mejoramiento todos los días.

Así evalúo su trabajo:

- ¿Cómo varía su rendimiento?
- ¿Cumple con las metas que se le proponen?
- ¿Domina las técnicas?
- ¿Maneja bien los equipos?
- ¿Causa daños?
- ¿Causa muchos desperdicios?
- ¿Trabaja con interés?

Y su comportamiento laboral:

- ¿Cumple con los horarios y turnos?
- ¿Es responsable?
- ¿Es colaborador con la empresa?
- ¿Son buenas las relaciones con sus compañeros?

Me reúno cada mes con cada uno de mis colaboradores para felicitarlos por los buenos resultados de su evaluación; comunicarles fallas que hayan presentado, invitarlos a que razonen sobre las causas de esas fallas, ofrecerles mi punto de vista al respecto y diseñar el mejoramiento. Establezco la forma de hacer seguimiento a ese plan.



La autoridad en mi panadería

Yo soy el líder de otras personas que quieren ser líderes. Mis colaboradores seguirán mis indicaciones si ven en mí:

Confianza mutua: La gente confía en mí, porque yo también confío en ellos. Es la base fundamental de mis relaciones personales.

Entusiasmo y calidez: Mi personalidad cálida es contagiosa.

Serenidad: Si no actúo con serenidad todos viviremos alterados.

Rigidez pero con justicia: Debo exigir pero a la vez, ser justo.

Buen ejemplo: La gente reconocerá mi autoridad si encuentra en mí cualidades dignas de admirar. Cuando un superior me propone una labor o me da una instrucción, siento como una fuerza que me impulsa a seguir sus indicaciones.

Toma de decisiones: Mientras más libertad le doy a la gente en la toma de una decisión, menor es el control directo que tengo sobre el resultado. Por eso es que los gerentes a veces encontramos muy difícil delegar, a pesar de que debíamos hacerlo



Mientras más participe el equipo en una decisión, mayor será su motivación para llevarla a la práctica.

6. Los controles en mi panadería

La función del control consiste en:

Medir y corregir el rendimiento de todos los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se logren los objetivos y los planes propuestos.

Señalar las debilidades y errores para rectificarlos e impedir que se puedan repetir.

La función de control va de la mano de la planeación en mi panadería. En la medida de que ésta sea lo más clara posible, más fácil será el control.

En mi panadería debo controlar todas las actividades que se realizan: Producción, ventas, finanzas, personal, mercadeo, materias primas. Y en estos campos se debe cumplir con los factores de cantidad, calidad, tiempo, costos, etc..



Puedo clasificar los tipos de control con el trabajo:

1. Para el desempeño: estudio de tiempos y movimientos, horarios de producción e inspección.
2. De las materias primas: autorización para requerimientos
3. De calidad: inspecciones, estadísticas.
4. Control de autoridad: manual de procedimientos, políticas
5. Control de desempeños: reportes, presupuestos, costos.
6. Control de programas: ventas, presupuestos, costos.
7. Control de motivación: promociones, incentivos.

Molinos afiliados a FEDEMOL

BARRANQUILLA (ATLÁNTICO)

MOLINOS BARRANQUILLITA S.A.
GENEROSO MANCINI & CIA. LTDA.
HARINERA DEL VALLE S.A.
INDUSTRIA MOLINERA DEL NORTE S.A.
MOLINOS DEL ATLÁNTICO LTDA.

BOGOTÁ D.C.

HARINERA DEL VALLE S.A.
INDUSTRIA HARINERA LOS TIGRES & CIA. LTDA
MOLINOS EL LOBO LTDA.
MOLINOS APOLO
ARTURO SOLARTE S.
MOLINOS RICAURTE
ARTURO SOLARTE S.
MOLINOS BRASILIA LTDA.
HARINERA INDUPAN LTDA.
MOLINOS SAN CAYETANO & CIA. S.EN C.
MOLINOS LA AURORA S.A.
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DORIA S.A.
MOLINO LAS MERCEDES S.A.
ORGANIZACIÓN SOLARTE Y CIA. S.C.A.
MOLINOS SAN LUIS S.A.
MOLINOS PLUS ULTRA LTDA.
GIUSEPPE MANNINO & CIA. LTDA.
JULIO ENRIQUE RODRIGUEZ & CIA. LTDA.
MOLINOS SAN AGUSTIN

BUCARAMANGA (SANTANDER)

ICOHARINAS LTDA.
INDUSTRIA HARINERA DE SANTANDER LTDA.

COOPERATIVA DE PANIFICADORES DE
SANTANDER
HIJOS DE A. PARDO
MOLINOS SAN MIGUEL LTDA.
MOLINOS DE ORIENTE LTDA.

CALI (VALLE)

HARINERA DEL VALLE S.A.
MOLINOS DAGUA S.A.
INDUSTRIA HARINERA DE OCCIDENTE
ARTURO SOLARTE S.

CARTAGENA (BOLIVAR)

ALFREDO DEL CAMPO & CIA. S. EN C.
RAFAEL DEL CASTILLO & CO.S.A.
COMPAÑIA HARINERA INDUSTRIAL LTDA.

DUITAMA (BOYACA)

HARINERA DEL VALLE S.A.

IPIALES (NARIÑO)

MOLINOS SAN FERNANDO

MÁLAGA (SANTANDER)

MOLINOS EL SIGLO

MEDELLIN (ANTIOQUIA)

MANUFACTURA DE CEREALES CORO LTDA.
COLOMBIANA DE CEREALES S.A.

HARINERA ANTIOQUEÑA S.A.

PASTO (NARIÑO)

MOLINOS AMÉRICA LTDA.
HARINERA DIANA
CECILIA ENRIQUEZ DE SOLARTE
MOLINOS SAN NICOLÁS
ARTURO SOLARTE S.
MOLINOS NARIÑO
FANNY C. SOLARTE DE MARTÍNEZ
MOLINOS GALERAS LTDA.
HARINERA DEL VALLE S.A.
MOLINOS COLOMBIA Y CIA. LTDA.

PAMPLONA (NORTE DE SANTANDER)

MOLINERA DE HERRÁN

PEREIRA (RISARALDA)

INDUSTRIA MOLINERA DE CALDAS S.A.

POPAYÁN (CAUCA)

MOLINOS BELALCÁZAR

PALMIRA (VALLE DEL CAUCA)

HARINERA DEL VALLE S.A.

TULUÁ (VALLE DEL CAUCA)

INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.

Pirámide nutricional

Una guía diaria para la selección alimenticia



Primera edición de 3.200 ejemplares se terminó
de imprimir en julio de 1997.
Segunda edición de 1.100 ejemplares se terminó
de imprimir en diciembre de 1998 en los talleres
de Sáenz Editores Ltda.
Calle 22A No. 3-50
PBX: 889 51 00 - Fax: 883 76 29
Cali - Colombia